

THIERS FERREIRA BUENO

LOGÍSTICA DE VAREJO
PROGRAMAS DE RESPOSTA RÁPIDA

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação Lato Senso da Universidade Federal do Paraná, como requisito à obtenção do título de Especialista em Marketing Empresarial, Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof Dr Zaki Akel Sobrinho

CURITIBA
2003

“É como no exército. Podemos mandar soldados para qualquer parte do mundo, mas se não tivermos a capacidade de abastecê-los com munição e comida, não há sentido em mandá-los.”

Abe Marks (EUA)

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO.....	01
2 COMÉRCIO VAREJISTA.....	02
2.1 O QUE É VAREJO?.....	03
2.2 CLASSIFICAÇÃO DO SETOR VAREJISTA.....	04
2.3 VAREJO NO ESTADOS UNIDOS.....	08
2.4 VAREJO NO BRASIL.....	10
2.5 TENDÊNCIAS PARA O VAREJO.....	13
3 LOGÍSTICA.....	14
3.1 CANAL DE DISTRIBUIÇÃO.....	14
3.2 SERVIÇO AO CLIENTE.....	21
3.2.1 Custo X Benefícios do Serviço ao Cliente.....	26
3.2.2 Medidas de Desempenho do Serviço ao Cliente.....	27
3.3 EFEITO CHICOTEAMENTO OU EFEITO <i>FORRESTER</i>	28
3.4 INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	29
3.4.1 Integração Estratégica entre varejistas e seus fornecedores	30
4 LOGÍSTICA BASEADA NO TEMPO.....	33
4.1 LOGÍSTICA BASEADA NO TEMPO X ESTRATÉGIA.....	36
4.2 JUST IN TIME (JIT).....	37
4.2.1 Programas de Respostas Rápidas.....	40
4.3 PROGRAMAS INSTITUCIONAIS	42
4.3.1 QR – Resposta Rápida (Quick Response).....	42
4.3.2 ECR - Resposta Eficiente ao Consumidor (Efficient Consumer Response).....	45
4.4 PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS	49
4.4.1 CRP – Programa de Reposição Contínua (Continuos replenishment Program).....	49
4.4.2 AR – Ressuprimento Automático (Automatic Replenishment).....	50
4.4.3 Ressuprimento Padronizado (Rules-based Order).....	51
5 EXCELÊNCIA EM LOGÍSTICA – WAL-MART.....	52
5.1 PERFIL DA EMPRESA.....	52

5.2 ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DA LOGÍSTICA.....	53
5.3 COMPRAS.....	54
5.4 CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO.....	56
5.5 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	59
6 CONCLUSÃO.....	63
7 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	65
ANEXOS.....	67

1. APRESENTAÇÃO

Em função de uma situação econômica estável nos últimos anos no Brasil, somados ao movimento da globalização, resultou no investimento de várias empresas multinacionais no setor varejista brasileiro.

Juntamente com a globalização e a acirrada concorrência para satisfazer, conquistar e manter os consumidores do varejo, surge a necessidade de profissionalizar o setor, que anteriormente não estava sendo devidamente trabalhado.

Para alcançar uma vantagem competitiva, manter-se e crescer neste setor varejista, surge a extrema necessidade de buscar modelos de gestão de negócios a fim de otimizar os recursos e repassar esta economia no ponto de venda aos consumidores, uma vez que as margens da indústria até o consumidor final estão cada vez mais achatadas.

Este trabalho tem o intuito de identificar e detalhar sistemas logísticos de varejo com enfoque nos Programas de Resposta Rápida, uma vez que uma logística eficiente e eficaz pode fazer uma enorme diferença de custos e qualidade de atendimento para as redes varejistas, considerando que temos grandes oportunidades de melhoria neste setor, dada as grandes dimensões de nosso território brasileiro.

2. COMÉRCIO VAREJISTA

Basicamente a realização desta monografia está no fato de se estudar os Programas de Resposta Rápida para gestão logística do Comércio varejista. Nesta linha, ENGEL et alli (2000:527) mostram que existe uma luta pelo poder entre fabricantes e varejistas no desenvolvimento do relacionamento com os consumidores. O “poder” apresentado por ENGEL et alli é entendido como “a capacidade de um membro do canal de distribuição influenciar os atos dos outros membros”

Segundo estes autores, nos Estados Unidos, os varejistas começaram a ganhar esta batalha do poder de negociação com seus fornecedores. Este fato se deu por uma mudança nos modelos de administração e na forma como o varejo está atendendo ao consumidor final, sendo que a principal mudança apontada pelos autores foi a concentração das compras pelos varejistas. Por isso, com o surgimento de grandes redes de varejo como Wal-Mart, The Limited e Toys “R” Us a relação de poder passou a ser comandada pelos varejistas. Da mesma forma, também dentro da indústria do varejo, a concentração de poder passou a ocorrer significativamente. Os maiores varejistas aumentaram consideravelmente o seu poder de compra em detrimento de varejistas de menor porte. Este poder vem da concentração de esforços e da mudança nas formas de negociação. Redes que trabalhavam de forma descentralizada, passaram a centralizar suas operações e a partir daí realizar grandes compras nacionais.

Para ENGEL et alli (2000:527), as marcas dos fornecedores ainda estão presentes nas lojas, porém todo o processo é dirigido pelos varejistas através de novas tecnologias como o EDI e Sistemas de Informações Gerenciais. Além disso, há a disponibilidade cada vez maior de marcas dos próprios varejistas para venda em suas lojas.

Este fato é apenas um reflexo do que vem acontecendo ao redor do mundo. No âmbito internacional, empresas varejistas estão colocadas entre as maiores corporações. Por exemplo a empresa americana Wal-Mart que faturou no ano de 2.002 o montante de 250 bilhões de dólares atingindo a marca de maior

empresa privada do mundo em faturamento, ultrapassando empresas de automóveis e petróleo.

Assim, como nos demais países, o fenômeno do crescimento do Comércio Varejista também se dá no Brasil. Para PARENTE (2000:15), o varejo vem assumindo importância crescente no panorama empresarial, com o crescimento do número de empresas varejistas entre as maiores empresa do Brasil. A medida que as empresas crescem, passam a adotar novas tecnologias de informação e gestão, desempenhando papel cada vez mais importante no sistema de distribuição. Para o autor, as mudanças ocorridas no varejo desde a década de 60 (sessenta) impressionam. Desde aquela época foram criados os *Shopping Centers*, hipermercados, lojas de conveniência. Além disso, se instalaram no Brasil empresas multinacionais, como: Wal-Mart, Carrefour, Royal Ahold e C&A.

2.1 O QUE É VAREJO?

Realmente não é muito simples dar uma definição concisa sobre o que efetivamente é o comércio varejista. Em PARENTE (2000), encontramos empresas pertencentes ao segmento do Varejo, com perfis dos mais diferentes, tais como: Agip Liquigás, Mc Donalds, restaurantes em geral, lojas tradicionais, comércio sem loja, etc. Assim, algumas definições para Varejo podem ser encontradas em diversos autores, como as descritas a seguir:

“é a atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores”. (SPOHN et alli – 1977:3, retirado de LAS CASAS - 1992:16)

“é o processo de compra de produtos em quantidade relativamente grande dos produtores atacadistas e outros fornecedores e posterior venda em quantidades menores ao consumidor final” (RICHERT – 1954, retirado de LAS CASAS - 1992:17).

“é a atividade que inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não comercial” (KOTLER – 2000:540).

“consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final”. (PARENTE – 1999:22)

Todas as definições citadas acima, umas mais recentes outras mais antigas, colocam o varejo como o elo de ligação entre os produtos e os produtores com o consumidor final. Ou seja, o varejo é a atividade que faz com que os produtos sejam adquiridos pelos seus consumidores que, em última instância é a própria razão da existência destes produtos e o último elo de uma cadeia de suprimentos, conforme veremos mais adiante neste trabalho.

2.2 CLASSIFICAÇÃO DO SETOR VAREJISTA

O segmento varejista é muito amplo, existe uma grande complexidade na organização do segmento devido à variedade de produtos oferecidos ao consumidor final e a forma com que as empresas do segmento varejista se organizam para atender aos seus clientes. Vários modelos para classificar e segmentar o varejo são propostos, levando-se em consideração vários aspectos diferentes, desde a classificação dos produtos comercializados, a forma como a venda é realizada, a forma como as empresas estão distribuídas geograficamente, etc. Um dos modelos mais abrangentes é o de BECKMAN et alli (1973), encontrado em LAS CASAS (1992:24), por considerar vários aspectos para a classificação. Este modelo é descrito a seguir no Quadro II.1.

Quadro II.1 - Bases Alternativas para a classificação de estabelecimentos varejistas

Base para a classificação	Modelos de Lojas
Por Propriedade do Estabelecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Lojas independentes • Lojas em cadeias ou filiais • Lojas de fabricantes • Cooperativas de Consumidores • Estabelecimentos de Fazendeiros • Lojas de empresa industrial • Lojas operadoras de governo • Lojas de utilidades públicas
Por tipo de negócio	<ul style="list-style-type: none"> • Lojas Gerais (Lojas de Departamentos, Lojas Gerais e Lojas de Variedades) • Lojas de uma única linha (móveis, confecções, etc.) • Lojas especializadas (carnes, lingerie, tapetes, etc.)
Por tamanho do estabelecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Por número de empregados • Por volume de vendas anuais
Pelo grau de integração vertical	<ul style="list-style-type: none"> • Não integrada • Integradas com funções atacadistas • Integrada com fabricação ou outra forma de criação de utilidades
Tipo de relação com outras organizações	<ul style="list-style-type: none"> • Não afiliada • Voluntariamente afiliada com outros varejistas: cadeia de atacadistas, cadeia de varejistas independentes, franquias.
Por método de contato com o consumidor	<ul style="list-style-type: none"> • Lojista • Marketing direto: venda por catálogo, anúncios regulares em mídia, afiliação em clubes de compras • Contatos diretos com consumidores: porta a porta, entregas regulares.
Por localização	<ul style="list-style-type: none"> • Urbana: comércio central, distrito comercial, de bairro, shopping center, mercado público • Cidade pequena: centros, bairros • Lojas Rurais • Beira de Estrada
Por serviço prestado	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço completo • Serviço limitado • Auto-serviço
Forma legal de organização	<ul style="list-style-type: none"> • Individual • Sociedade • De capital limitado • Sociedade Anônima • Tipos especiais
Por organização administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Indiferenciada • Departamentalizada

Fonte: BECKMAN et alli (1973:239) – retirado de LAS CASAS (1992:25)

Apesar desta complexidade, alguns modelos de classificação, mais diretos, são mais utilizados. KOTLER (2000:541-543) e ENGEL et alli (2000:530) apresentam uma classificação utilizando os principais formatos de varejo com base na experiência americana. A lista de modelos de KOTLER é mais extensa e mais abrangente. A segmentação criada a partir das definições dadas por KOTLER e ENGEL et alli, encontram-se abaixo no Quadro II.2.

Quadro II.2 - Formatos de Comércio, com base na experiência americana.

Formato		Características
Varejo com Loja	Lojas de especialidade	Apresenta linhas de produtos estreitas mas com sortimento amplo, como lojas de vestuário, lojas de artigos esportivos, lojas de móveis, floriculturas e livrarias. Neste formato, as necessidades de serviços de clientes podem ser atendidas de forma personalizada. Geralmente elaborado para segmentos de estilo de vida específicos. Uma loja de roupas seria uma loja de linha única, uma loja de roupas masculinas seria uma loja de linha limitada, e uma loja de camisas masculinas feitas sob medida seria uma loja superespecializada. Exemplos: The Body Shop, h2O, Nature Company, Paul Harris
	Loja de departamentos	Comercializam várias linhas de produtos – como roupas, utensílios domésticos e artigos para o lar – com cada linha sendo operada como se um departamento separado, gerenciado por compradores ou expositores especializados. Exemplos: Sears, JC Penney, Bloomingdale's
	Supermercado	Operações de auto-serviço relativamente grandes, de baixo custo, baixa margem e alto volume, projetadas para atender a todas as necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica. Exemplo: Kroger, Safeway, Jewel.
	Loja de conveniência	Lojas relativamente pequenas, localizadas próximas a áreas residenciais, funcionando em horários prolongados, com uma linha limitada de produtos de conveniência e de alta rotatividade. Exemplo: 7-Eleven
	Loja de descontos	Comercializam mercadorias padrão, de marcas nacionais, vendidas a preços mais baixos, com margens menores e volume maior. Exemplo: Wal-Mart e Kmart.
	Varejista off-price (de liquidação)	Comercializam mercadorias compradas a valores inferiores aos preços normais de atacado e vendidas a preços inferiores aos de varejo; sobras de mercadorias, pontas de estoque e produtos com defeito obtidos a preços reduzidos dos fabricantes ou outros varejistas.
	Lojas de Fábricas	Operada por fabricantes como exemplo de serviços e seleção de clientes ao invés de preços e descontos. Com uma seleção de produtos maior do que seria possível em qualquer outro varejista. Exemplo: Mikasa, Dexter, Ralf Lauren.
	Lojas de desconto independentes	São de propriedade de empreendedores ou de divisões de grandes corporações de varejo ou por elas operada.
	Outlet	Ponto de vendas de fábrica, com ênfase a mercadorias de marca com preços com desconto. São agrupadas em pontos de venda de fábrica ou shoppings, com um grande número destas lojas.
	Clubes de atacadistas	Vendem uma seleção limitada de produtos de mercearia, utensílios e roupas de marca e uma variedade de outros produtos, vendidos com grandes descontos para seus sócios, que pagam anuidade. Exemplo: Sam'sClub, Max Clubs, Price-Costco.
	Dominadores de Categoria (category Killers)	Grandes lojas de comerciantes de massa, concentradas em linhas específicas, como se fossem supermercados de commodities. Ex: Home Depot, Circuit City, Toys "R"Us.
	Superloja	Vende praticamente todos os itens, de alimentação ou não, que os consumidores costumam comprar. Oferecem serviços como lavanderia, conserto de sapatos, etc.
	Hipermercados	Lojas entre 5500 e 22000m ² que vendem produtos de conveniência, compras para o mês, alimentícios. Combinam os princípios de supermercado, lojas de desconto e varejo de grandes estoques. Não é um modelo de sucesso nos EUA, quanto em outros Países. Ex.: Carrefour (França), Pick'n Pay (África do Sul).
Varejo sem Loja	Showroom de vendas de catálogo	Vendem ampla seleção de mercadorias de alto preço, alta rotatividade e marcas vendidas com descontos. Os clientes encomendam as mercadorias de um catálogo na loja e retiram essas mercadorias em uma área de entrega dentro da loja. Exemplo: Service Merchandise
	Venda direta	Inclui métodos de venda dos produtos e serviços diretamente para consumidores por meio de venda pessoal, geralmente na casa dos próprios consumidores. Exemplo: Avon, World Book, Amway, Tupperware.
	Marketing direto	Envolve contato direto com consumidores através de meios de comunicação, envolvendo resposta direta à mídia como anúncios, catálogos e mala direta
	Varejo eletrônico	É uma forma especial de marketing direto que usa mídia eletrônica para vender a clientes. Aqui estão incluídos os canais de venda pela TV, vendas por CD-ROM.

Fonte: KOTLER (2000: 541-543 E ENGEL et alli (200:530)

Como seguidor das tendências internacionais de mercado., vários destes formatos de varejo estão instalados no Brasil e, alguns deles, em fase de implementação e adaptação às características locais. Com base na classificação colocada acima e a partir da experiência do varejo brasileiro, o Quadro II.3

apresentado a seguir, mostra os principais formatos de varejo do mercado brasileiro, com a relação dos principais exemplos para cada um dos formatos.

Quadro II.3 – Formatos de Varejo no Brasil

Formato	Características	Exemplo no Brasil
Lojas de Departamento	Localizada no centro de grandes áreas urbanas ou em shopping centers, variedade e profundidade de linhas em diferentes departamentos, vendas em alta escala, agregam serviço ao consumidor. Passam por uma reestruturação, sendo difícil encontrar um formato puro. Muitas possuem um nº de departamentos mais reduzido.	Mappin, Mesbla Renner
Lojas de especialidades	Médios ou pequenos estabelecimentos, localizados em centros comerciais de rua ou shopping centers, grande incidência de franquias, oferecem especialização e atendimento personalizado ao consumidor.	Água de Cheiro H.Stern, Forum Petistil
Cadeias de lojas	Controle centralizado, poder de compra combinado, especialização com pouca flexibilidade quanto à prestação de serviços, preços e promoções.	Casas Bahia, Magazine Luiza
Supermercados	Organizações de venda predominante de alimentos frescos ou mercearia, artigos de higiene e limpeza, alto giro e baixa margem mantêm os preços competitivos, auto-serviço com um mínimo de dois check-outs e uma área de vendas superior a 350m ² .	Pão de Açúcar, Cândia, Demeterco
Hipermercados	Venda de alimentos, artigos de higiene e limpeza, eletrodomésticos, vestuário, artigos para o lar, alto giro e baixa margem, auto-serviço com superfície de vendas superior a 5000m ² , serviços ao consumidor.	Carrefour, Extra, Paes Mendonça
Clubes de Compras	Venda de alimentos, artigos de higiene e limpeza, eletrodomésticos, vestuário e artigos para o lar em embalagens maiores ou fardos, auto-serviço, serviço ao consumidor de grande porte, restrito aos associados contribuintes, localização independente, EDLP(*)	Sam's Club, Makro
Lojas de Conveniências	Venda de alimentos e artigos de primeira necessidade, variedade e profundidade restritas, margens mais elevadas, auto-serviço, localizadas em vizinhanças de grande circulação em pequenas instalações com um máximo de 250m ² .	AM/PM, 7-Eleven, Select
Home Centers	Localizadas à margem de grandes avenidas. Vendem materiais de construção e artigos para o lar. Apesar das quantidades comercializadas, suas margens são elevadas. Agregam pouco serviço ao produto. Concorrem com as lojas de material de construção, lojas especializadas e "Do-it-yourself". Estão passando por uma profunda reestruturação.	Uemura, Conibra, Madeirense
AutoCenters	Venda de autopeças e serviços automotivos. Já existe em segmentação específica para caminhões. Possuem como principal atrativo a garantia do serviço executado de peças originais.	Caçula de Pneus, Jabur
Outlet Stores	Grandes depósitos localizados em áreas distantes dos centros mas de fácil acesso, venda direta ao consumidor de artigos especiais de fabricantes ou linhas desenvolvidas com esse propósito.	Vila Romana, Luigi Bertolli
Closeout Stores	Vendas de artigos para o lar, presentes e brinquedos por um preço comum a todos os itens. Muitas redes trabalham com preços de apenas US\$1 por item. Localizadas principalmente em shopping centers. Auto-serviço.	Dollar Days, Pick and Pay
Lojas de Desconto	Também conhecidas como lojas de variedades. Venda de artigos de baixo preço, alimentos, vestuário, brinquedos, discos, etc. Baixa margem e alta rotação. Auto-serviço. Localizadas em áreas de grande fluxo de pedestres ou em shopping centers. EDLP(*)	Lojas Americanas, Lojas Brasileiras
Category Killers	Lojas especializadas cuja filosofia principal é o EDLP. Fazem muita propaganda e atuam muitas vezes em parceria com determinados fabricantes. As principais categorias são eletrodomésticos, computadores, brinquedos e calçados.	Zarty, Casa Centro, DIC
Vending Machines	Varejo totalmente impessoal para a venda de produtos padronizados como refrigerantes, confeitos, seguros de viagem ou de automóveis e ingressos para espetáculos. Em fase de implantação no Brasil.	Coca-cola
Vendas Domiciliares	Atendem os públicos que buscam bens especializados ou aqueles que vivem distantes dos grandes centros, não tem tempo ou não gostam de fazer compras. É um formato em renovação influenciado pelo avanço da tecnologia em comunicação. As vendas podem ser por reuniões, catálogo, telemarketing ou televendas. Trabalham com altas margens e acordos com fabricantes.	Avon, Natura, Amway, Mappin

Fonte: BELIK (1999:48)

(*) EDLP – Sigla em Inglês que significa Everyday Low Price (Preço Baixo todo Dia (n.a.)

2.3 VAREJO NO ESTADOS UNIDOS

É importante entender o comércio varejista no Estados Unidos para compreender o desenvolvimento da varejo no Brasil. Segundo VANCE et alli (1995:26), a história do moderno varejo americano começa com o surgimento das Lojas de Departamentos logo após a Guerra Civil Americana. Este modelo obteve sucesso principalmente devido ao crescimento da população e da riqueza das cidades, às inovações tecnológicas, como o bonde elétrico, elevadores e escadas rolantes, que facilitaram a compra nas grandes lojas, com a vantagem da conveniência, já que os moradores da cidade não precisavam mais fazer suas compras em várias lojas diferentes.

A segunda inovação no comércio em massa americano, no final do século XIX, foram as redes de loja, que surgiram poucos anos após as lojas de departamentos, que combinavam operações de atacado e varejo sob a mesma administração. Isso permitia a eliminação dos intermediários, com a conseqüente compra de produtos em grandes quantidades. As redes, a princípio, tiveram sucesso com mercearias e armazéns.

VANCE et alli (1995) afirmam que um outro tipo distinto de cadeia foi a de lojas de variedades (Wal-Mart iniciou com este formato). Partindo da idéia de vender mercadorias por 5 ou 10 centavos de dólar, como as Lojas Woolworth, que por volta de 1900, “ofereciam utilidades domésticas, ferragens, brinquedos, jóias baratas, doces, artigos de papelaria, armazéns e vestuário, tudo por 10 centavos de dólar ou menos”.

A venda por reembolso postal também surgiu no final do século XIX. Nessa forma de vendas, eram enviados catálogos aos clientes que faziam seus pedidos e recebiam suas compras pelo correio. Exemplos de empresas que usavam este formato de vendas: Montgomery Ward, Sears Roebuck e Spiegel Inc. Os principais fatores de sucesso deste tipo de comércio estavam na garantia de devolução do dinheiro se não houvesse satisfação do cliente, nas propagandas em jornais diários e periódicos rurais, nas estradas da área rural que eram ruins e inibiam a ida da população destas áreas à cidade para as compras, nas melhorias do serviço postal, com a introdução da entrega rural gratuita de correspondência

na década de 1890, na possibilidade das casas de vendas postais oferecerem aos clientes uma variedade de mercadorias maior e a preços mais baixos do que poderia ser encontrados nas lojas locais.

A inovação mais importante que se seguiu foi a introdução dos supermercados de artigos de mercearia, em 1930. O sucesso do supermercado baseou-se em fatores como o auto-serviço, a invenção do carrinho de compras (Ellis D. Turnahm) e às dificuldades econômicas associadas à grande depressão nos Estados Unidos. Os supermercados, eram mercearias maiores, localizadas em pontos de baixo custo, com facilidade de acesso por automóvel.

Para VANCE et alli (1995), os clientes aderiram ao novo formato obrigando as tradicionais redes de mercearia a adotar os novos. As redes de supermercados também ampliaram o sortimento de mercadorias, incluindo artigos de papelaria, itens domésticos, remédios sem prescrição, produtos de beleza e saúde.

O comércio americano, teve forte crescimento entres os anos 1948 a 1962, devido às inovações tecnológicas – que produziram uma maior disponibilidade de bens de consumo – e ao crescimento em tamanho e em poder aquisitivo da classe média. À medida que se alterava o nível de renda dos consumidores americanos, também mudavam seus hábitos de compras. Como consequência, várias instituições mudaram suas operações.

As lojas de departamentos abriram cadeias regionais, lançaram filiais com lojas completas nos subúrbios, participaram da criação dos Shopping Centers e passaram a dedicar mais atenção à moda.

Para VENCE et alli, ainda neste período, houve a expansão das Lojas de Ofertas, uma loja departamentalizada com o uso de técnicas de auto-serviço para vender produtos como: refrigeradores, aparelhos de televisão, produtos de saúde, de beleza, vestuário e outros têxteis, todos com margens de lucro baixas. Na década de 60, o sistema de Lojas de ofertas passaram a liderar o mercado americano de vendas de brinquedos e vestuário infanto-juvenil.

Um dos modelos de varejo surgido fora dos estados Unidos, foi o hipermercado, em 1962 com a empresa francesa Carrefour, obtendo rápido crescimento na Europa. Seu sucesso na Europa deveu-se à legislação criada pelo governo francês, no entanto, este modelo não teve o mesmo sucesso nos

Estados Unidos, com várias tentativas de introdução nos anos 70. Sendo que, em 1990, havia somente dez hipermercados nos Estados Unidos, dos quais cinco eram operados pela Wal-Mart ou pela K-Mart.

Segundo VANCE et alli, nos anos 80 surgiram os Clubes de Compra, a partir do conceito de superlojas, estabelecimentos que vendiam tanto produtos alimentícios, como mercadorias em geral. Este modelo se apoiava na tese de que os compradores iriam preferir uma ampla variedade de produtos, “dentro de um único carrinho de compras”. Finalmente na década de 90, os supermercados se transformaram em Superstores, com a introdução de produtos de higiene e limpeza, beleza e papelaria, além da linha de alimentos.

2.4 VAREJO NO BRASIL

Para BELIK (1999:33), o varejo brasileiro surgiu na segunda metade do século XIX. Até esta época as vendas eram feitas por mascates que percorriam os povoados e vilas, pois, “núcleos populacionais de maior porte, como o Rio de Janeiro ou salvado, não possuíam mais do que dezenas de milhares de habitantes, muito dos quais eram escravos”. Além disso, no interior, praticava-se um sistema econômico baseado nos complexos rurais, lembrando o sistema feudal vigente na Europa Medieval.

Os primeiros estabelecimentos comerciais de maior porte foram instalados nas cidades no final do século XIX, comercializando artigos importados para a aristocracia, como a Casa Masson (Rio de Janeiro – 1906), a Mesbla (Rio de Janeiro – 1912) e o Mappin Stores (São Paulo – 1913). Estes estabelecimentos, trouxeram inovações ao comércio brasileiro, com novos métodos de vendas e exposição das mercadorias num modelo de Lojas de Departamentos que já existia nos Estados Unidos e na Europa.

Segundo BELIK (1999:34), o maior problema do varejo brasileiro do início do século, devido à urbanização do país e à entrada de imigrantes, era o abastecimento alimentar. A ausência de mercados formadores de preços e de

infra-estrutura para o escoamento da produção agrícola do interior gerava problemas entre a população e os comerciantes de alimentos.

Para BELIK (1999:34) esta situação foi geradora de um processo de intervenção estatal no varejo, com a criação de órgãos de controle de preço, reguladores de oferta e comercializadores de alimentos. Para o autor, este modelo intervencionista atravessou todas as fases da política nacional, mantendo-se até a década de 90, quando foram eliminados os tabelamentos de preços e as cotas de vendas.

BELIK (1999:35) afirma que, na década de 50, alguns elementos se generalizaram como a estrutura departamentalizada, o auto-serviço, a organização e gestão de recursos humanos, além de baixa margem de lucro e alta rotação de estoques. As vendas de varejo em massa passaram a ser fatos comuns e havia estabelecimentos com um certo grau de modernidade em relação ao varejo tradicional, como o Mappin em São Paulo que, foi uma das empresas que trouxe inovações ao varejo brasileiro. Na década seguinte, o Mappin passou a realizar vendas por catálogos e liquidações.

Segundo BELIK (1999:36), na virada dos anos cinqüenta ocorreu a implementação do moderno varejo no Brasil, com a chegada da Sears em 1949, a inauguração da filial paulista da Mesbla, do surgimento da Pirani e da Eletoradiobraz, além do próprio Mappin. A Sears, por exemplo, instalou a sua primeira loja em São Paulo a mais de 4 Km do centro da cidade, que tinha como características o auto-serviço, caixas registradoras modernas, assistência técnica da própria loja para eletrodomésticos, estacionamento e o centro automotivo.

Porém, para BELIK (1999:36), “nada é mais representativo das mudanças que ocorreram no perfil de consumo do que a introdução dos supermercados no Brasil”. O primeiro supermercado brasileiro foi o Sirva-se (São Paulo – 1953). Além disso, foram pioneiros na implementação deste formato a Tecelagem Parahyba (São José dos Campos – 1953), Supermercado Real (Porto Alegre - 1953) e Supermercados SUCO (Rio de Janeiro - 1955). Segundo o autor, os supermercados apresentavam um conceito novo para o brasileiro, que “ao mesmo tempo começava a entrar em contato com a televisão, com a motorização da classe média e com o American Way of Life”.(Quadro II.4)

Quadro II.4 – As 35 maiores empresas varejistas do Brasil, segundo o faturamento total, em milhões de dólares americanos.

AS 100 EMPRESAS PARTICIPANTES DO RANKING

CLASSIFIC.		EMPRESA	SEDE	FATURAM. BRUTO EM 2002 (R\$)	PARTICIPAÇÃO SOBRE O SETOR (%)	NÚMERO CHECK- OUTS	ÁREA VENDAS M²	NÚMERO DE LOJAS
2002	2001							
1	1	COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO *	SP	11.668.664.073	14,6	7.901	979.723	500
2	2	CARREFOUR COM. IND. LTDA.	SP	10.070.763.269	12,6	6.907	942.694	270
3	4	BOMPREGO S/A SUPERMER. DO NORDESTE *	PE	3.342.522.574	4,2	2.543	323.535	119
4	3	SONAE DISTRIBUIÇÃO BRASIL S/A	RS	3.341.908.090	4,2	3.513	446.410	160
5	5	SENDAS S/A *	RJ	2.526.807.000	3,2	2.022	229.155	84
TOTAL 5 MAIORES				30.950.665.006	38,8	22.886	2.921.517	1.133
6	6	WAL-MART BRASIL LTDA.	SP	1.704.590.774	2,1	777	191.751	22
7	8	CIA. ZAFFARI COMÉRCIO E INDÚSTRIA	RS	1.040.111.505	1,3	669	100.844	23
8	9	G. BARBOSA COMERCIAL LTDA.	SE	807.665.704	1,0	661	59.842	32
9	10	COOP COOPERATIVA DE CONSUMO	SP	753.383.730	0,9	400	55.789	20
10	11	IRMÃOS BRETAS, FILHOS E CIA.	MG	662.801.669	0,8	644	74.634	36
TOTAL 10 MAIORES				35.919.218.388	45,0	26.037	3.404.377	1.266
11	12	A. ANGELONI & CIA. LTDA.	SC	598.646.881	0,7	439	58.697	19
12	16	SUPERM. MUNDIAL LTDA.	RJ	547.627.556	0,7	298	25.448	15
13	13	LÍDER SUPERMERCADOS E MAGAZINE	PA	521.165.470	0,7	317	36.000	11
14		IRMÃOS MUFFATO E CIA. LTDA.	PR	506.155.573	0,6	430	52.720	16
15	14	SONDA SUPERMERCADOS EXP. E IMP. LTDA.	SP	493.156.271	0,6	345	31.967	9
16	15	DMA DISTRIBUIDORA S/A	MG	488.811.448	0,6	507	49.699	44
17	17	CONDOR SUPER CENTER LTDA.	PR	471.998.248	0,6	386	50.737	20
18	18	D'AVÓ SUPERMERCADOS LTDA.	SP	388.112.628	0,5	296	32.000	7
19	19	Y. YAMADA S/A COMÉRCIO E INDÚSTRIA	PA	356.794.151	0,4	190	21.673	12
20	21	EMPRESA BAIANA DE ALIMENTOS S/A	BA	317.687.000	0,4	1.063	63.170	419
TOTAL 20 MAIORES				40.609.373.614	50,9	30.308	3.826.488	1.838
21	20	SUPERM. BAHAMAS LTDA.	MG	261.830.010	0,3	172	19.443	18
22	25	SAVEGNAGO SUPERMERCADOS LTDA.	SP	241.221.102	0,3	172	16.817	14
23	23	SUPERM. GIMENES LTDA.	SP	237.821.489	0,3	270	27.154	25
24	22	CARVALHO E FERNANDES LTDA.	PI	229.114.937	0,3	266	27.079	31
25	24	SUPERM. NORDESTÃO LTDA.	RN	228.496.021	0,3	122	13.172	6
26	31	GIASSI & CIA. LTDA.	SC	218.357.561	0,3	175	22.706	8
27	27	SUPERM. IRMÃOS LOPES LTDA.	SP	205.628.648	0,3	169	17.893	11
28	28	UNISUPER DISTRIBUIDORA S/A	ES	205.534.893	0,3	220	19.631	19
29		SUPERM. MODELO LTDA.	MT	183.728.636	0,2	118	16.802	10
30	29	NAZARÉ COMERCIAL DE ALIM. E MAGAZINE LTDA.	PA	168.096.136	0,2	85	12.500	3
31	33	FORMOSA SUPERMERCADOS E MAGAZINE LTDA.	PA	167.881.484	0,2	89	12.000	2
32	32	IMPÉRIO DA BANHA AUTO SERVIÇO LTDA.	RJ	164.362.080	0,2	128	9.950	12
33	44	SANTA CRUZ IMP. COM. ALIM. LTDA.	GO	160.501.170	0,2	120	14.000	7
34		AM PM COMESTÍVEIS LTDA.	RJ	158.212.000	0,2	552	18.739	423
35	30	COML. NAZARÉ S/A	ES	157.258.578	0,2	206	18.910	10

2.5 TENDÊNCIAS PARA O VAREJO

Para KOTLER (2000:540), constantemente surgem novos formatos de loja procurando acompanhar e atender as preferências muito diferentes de consumidores quanto a níveis de serviço e a serviços específicos. Assim, atualmente os varejistas podem se posicionar para oferecer um dos quatro níveis de serviço apresentados a seguir:

Auto Serviço: é a base de todas as operações de desconto. Muitos clientes se dispõem a procurar, comprar e selecionar produtos para poupar dinheiro.

Seleção: os próprios clientes encontram os produtos que querem comprar, embora possam pedir ajuda periodicamente. Os clientes completam suas transações pagando a um vendedor pelo item.

Serviço Limitado: são expostas mais mercadorias à venda, e os clientes precisam de mais informações e ajuda. As lojas também oferecem serviço, como crédito e privilégios de devolução de mercadorias.

Serviço completo: os vendedores estão prontos a ajudar em todas as fases do processo de procurar, comparar e selecionar. Os clientes que gostam de ser atendidos pessoalmente preferem este tipo de loja. O alto custo de pessoal, juntamente com o maior número de produtos especializados e itens de menor movimentação e com os muitos serviços, resulta em um varejo de alto custo operacional.

Segundo PARENTE (2000:18), o varejo é um dos setores empresariais mais criativos. Atualmente, existe uma tendência ao modelo de varejo integrado, ou seja, dois ou mais varejistas ocupando o mesmo local, tais como padarias junto com farmácias, lojas de café dentro de livrarias e supermercados, etc. Assim, para o autor, está-se reduzindo o tempo de vida das instituições tradicionais, que precisam ceder espaço para os novos modelos.

Segundo PARENTE (2000:18), uma das tendências é a expansão do varejo sem loja, tais como vendas pela televisão, por catálogo, porta-a-porta e máquinas automáticas. Além destes formatos, o autor destaca a importância do crescimento das vendas pela Internet, como uma das principais tendências para o varejo na atualidade.

3 LOGÍSTICA

Os Programas de Resposta Rápida, são, em sua essência programas ligados diretamente às áreas de logística das empresas. Embora, como veremos mais adiante, possui elementos de marketing, os objetivos principais no desenvolvimento de técnicas PRRs são aspectos logísticos, dentro dos canais de distribuição.

BOWERSOX e CLOSS (2001:19) dizem que o objetivo da logística é tornar disponíveis produtos e serviços no local onde são necessários, no momento em que são desejados, o que torna difícil imaginar a realização de qualquer atividade de produção ou de marketing sem o apoio logístico.

Em LAMBERT et alli (1998:10) encontramos os “cinco certos da logística” definidos por PLOWMAN como: “fornecer ao consumidor o produto certo, no lugar certo, no momento certo e nas condições certas, pelo custo certo”

BOWERSOX e CLOSS (2001:19-23) afirmam que a logística envolve a integração de informações, transporte, estoque, armazenamento, manuseio de materiais e embalagens e que é um esforço integrado com o objetivo de ajudar a criar valor para o cliente pelo menor custo total possível. A logística, continuam os autores, existe para satisfazer as necessidades dos clientes, facilitando operações de produção e de marketing.

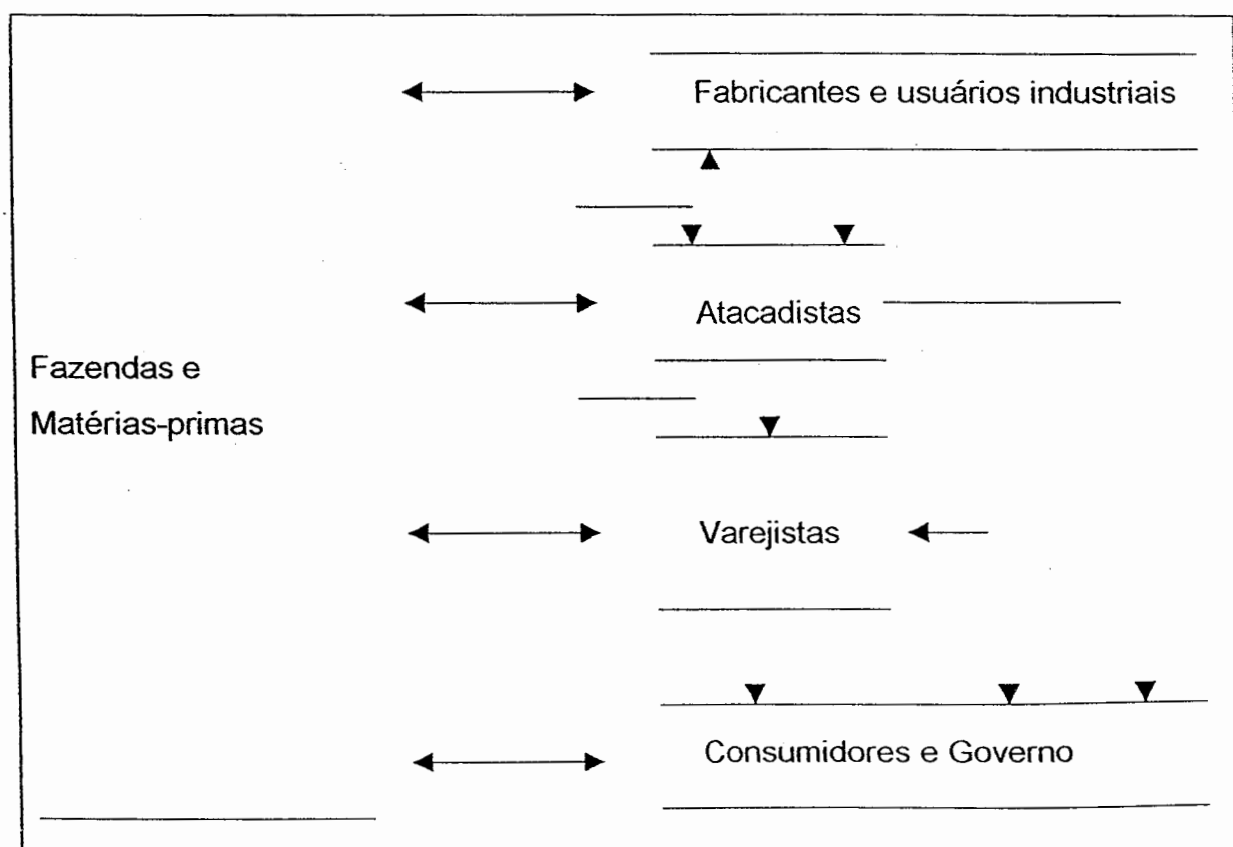
3.1 CANAL DE DISTRIBUIÇÃO

Segundo BOWERSOX e CLOSS (2001:89) uma das áreas menos compreendidas no campo empresarial é o canal de distribuição, também chamado de canal de marketing. Os autores definem canal de distribuição como sendo “o meio através do qual um sistema de livre mercado realiza a transferência de propriedade de produtos e serviços”. Na análise dos autores o canal de distribuição é onde se determina o sucesso ou o fracasso final da empresa.

Em BOWERSOX e CLOSS (2001:89) encontramos outras definições. Uma delas da AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (1990) que define o canal de distribuição como “a estrutura de unidades organizacionais dentro da empresa, e agentes e firmas comerciais fora dela, a atacadistas e varejistas, por meio das quais uma mercadoria um produto ou um serviço são comercializados”. Outra definição destes autores: “é um grupo de entidades interessadas que assume a propriedade de produtos ou viabiliza sua troca durante o processo de comercialização, for fornecedor inicial até o comprador final”

Para os autores cada uma das partes envolvidas no canal de distribuição é chamado de membro e para melhor entendimento, eles apresentam uma estrutura genérica (figura II.1) e uma estrutura completa para os participantes dos canais de distribuição de alimentos nos Estados Unidos.

Figura II.1 – Estrutura de um canal de distribuição genérico



Segundo BOWERSOX e CLOSS (2001:93), para compreensão dos relacionamentos no canal, é importante enfatizar que nem todos os membros de um canal têm o mesmo interesse no sucesso das relações. Para compreender essa diferença, os autores classificam os membros entre primários e especializados, sendo que:

Participante primário de um canal é uma empresa que assume a responsabilidade pela manutenção de estoques e incorre nos riscos financeiros inerentes.

Participante especializado do canal é uma empresa que participa das relação no canal prestando serviços essenciais para os participantes primários, mediante pagamento.

Uma empresa do segmento varejista, para os autores, é um membro primário do canal, já que dispõe de maior parte de seus ativos na forma de estoques, assumindo risco financeiro por isso. De outro lado, segundo os autores, o envolvimento de uma empresa de transporte de carga em um canal limita-se em movimentar produtos entre duas localizações geográficas. Assim, como o envolvimento e o risco da transportadora se limitam à prestação de serviço de transporte, a transportadora é considerada um participante especializado do canal.

Para BOWERSOX e CLOSS (2001:93), a base para o desenvolvimento de um relacionamento bem-sucedido no canal está na compreensão ampla dos aspectos econômicos relacionados à distribuição, que ultrapassam as questões associadas às operações logísticas. Segundo os autores, o principal objetivo de um canal de distribuição “é agregar valor, gerando conformidade aceitável em termos de forma, propriedade, tempo e local”. O sortimento, ocorre ao longo do canal e resulta nos atributos acima. Para projetar um canal eficiente, é essencial que sejam especificadas as necessidade relativas a cada atributo.

As operações logísticas são a principal fonte para conseguir os objetivos de tempo e local. Pela prestação de serviços de valor agregado, a logística também pode contribuir para a forma correta e as condições mais adequadas para a transferência de propriedade.

A quantidade e a variedade de tarefas que devem ser realizadas, dentro das funções logísticas, faz com que empresas combinem competências para estruturar uma sistema de canal. Com o uso de ações colaborativas, podem ser satisfeitas as necessidades logísticas e de marketing para uma distribuição bem sucedida. Cada participante do canal, é visto pelos outros como detentor de competência para executar serviços específicos. Como, a longo prazo, cada membro obtém vantagens ou acumula perdas, como resultado do desempenho de todo o canal, a cooperação entre clientes e fornecedores apresenta vantagens.

Segundo BOWERSOX e CLOSS (2001:99), o princípio básico de gerenciamento da cadeia de suprimento está fundamentado na convicção de que a eficiência pode ser aprimorada por meio do compartilhamento de informação e do planejamento conjunto. O entendimento de que a cooperação é permitida e incentivada, estimulou o interesse na formação de relacionamentos de cooperação entre parceiros de negócios. Assim, segundo os autores, a perspectiva da cadeia de suprimento muda a estrutura de canal de um grupo de empresas independentes para um esforço coordenado e orientado para a melhoria da eficiência e para maior competitividade. Em complemento, BOWERSOX e CVLOSS afirmam que: “Embora nem todos acordos de cooperação envolvam logística, a quantidade relacionada a esta área é muito grande. Neste trabalho é essencial pois o foco principal é o ramo de hipermercados”.

Outros autores têm visão semelhante sobre a cadeia de suprimentos como meio para adicionar valor junto ao consumidor final. CHRISTOPHER (1997:13), por exemplo, afirma que a cadeia de suprimentos “representa uma rede de organizações, através de ligações nos dois sentidos, dos diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de produtos e serviços que são colocados nas mãos do consumidor final”

Em DORNIER et alli (2000:371) encontramos que a cadeia de suprimentos pode ter mais de um aspecto:

Como uma entidade interfuncional, que deve ser coordenada pois existem diversas atividades da cadeia para diferentes áreas funcionais.

Como um usuário estratégico de estoque e outros recursos produtivos, já que pode ser usada como uma ferramenta potencialmente eficaz no balanceamento das necessidades de demanda e de capacidade e no fornecimento de proteções operacionais contra incertezas.

Como integradora e coordenadora das atividades de produção e logística. Na visão de DORNIER et alli, essa é a essência de gestão da cadeia de suprimentos e é a única forma de atingir a eficiência operacional em relação a custo, *lead times* e serviço ao cliente.

Quanto à questão da competitividade, BOWERSOX e CLOSS (2001:99) afirmam que o objetivo da formação do relacionamento de cooperação na cadeia de suprimento é aumentar a competitividade do canal, baseada em dois princípios:

A convicção de que o comportamento cooperativo irá reduzir o risco e melhorar o processo logístico. Para alcançar um certo estágio de cooperação, é necessário que os participantes da cadeia de suprimento compartilhem informação.

Eliminação de trabalho duplicado e inútil. O compartilhamento de informação e o planejamento conjunto podem eliminar ou reduzir em grande parte o risco de manutenção de altos volumes de estoque. Se a informação for compartilhada e utilizada de maneira adequada, grande parte do estoque existente entre uma linha de produção e a loja do varejista será eliminada.

Para CHRISTOPHER (1997:14), o gerenciamento da cadeia de suprimentos difere dos controles clássicos de materiais e de fabricação em quatro aspectos.

O autor vê a cadeia de suprimentos como um entidade única, em vez de confiar responsabilidade fragmentada para áreas funcionais, tais como compras, fabricação, distribuição e vendas.

Ela requer tomada de decisão estratégica. O suprimento é um objetivo compartilhado por praticamente todas as funções na cadeia e tem significado estratégico particular devido seu impacto sobre os custos totais e participação no mercado.

Fornece uma perspectiva diferente sobre os estoques que são usados como mecanismo de balanceamento, como último, não primeiro recurso.

Exige uma nova abordagem de sistemas: a chave é a integração, não simplesmente interface.

Em complemento, o autor enfatiza que todas estas características do gerenciamento da cadeia de suprimentos indicam que a alta gerência deve assegurar que os “objetivos funcionais conflitantes, ao longo da cadeia, sejam reconciliados e balanceados; que os estoques assumam seu papel como mecanismo para o tratamento dos desbalanceamentos inevitáveis; e finalmente, que uma estratégia de sistemas integrados, que reduz o nível de vulnerabilidade do negócio, seja desenvolvida e implementada”.

Estão sendo implementadas várias experiências de gerenciamento da cadeia de suprimentos em todo o mundo varejista. Como exemplo, BOWERSOX e CLOSS (2001:100) citam o setor varejista americano onde, empresas como K-Mart, Wal-Mart, JC Penney, Target e Walgreens que estruturaram a cadeia de suprimento com o objetivo de aumentar competitividade. Com a utilização de uma combinação de recursos internos e cooperação com seus fornecedores, continuam os autores, essas empresas elevaram a competência logística para o nível da estratégia central de seu negócio. Esta estratégia foi uma atitude de extrema importância para o sucesso excepcional da maior rede de varejo do mundo.

Para estes autores, esses exemplos de mudança não estão restritos a algumas empresas e seus parceiros comerciais. No caso do setor de alimentos, duas associações comerciais importantes, a Grocery Manufacturers Of America (GMA) e o Food Market Institute (FMI), em conjunto com outros grupos, uniram-se para oferecer uma estrutura a empresas convencionais de alimentos, para que pudessem competir com outros canais, como os Clubes de Compras, as Lojas de Conveniência e os Distribuidores de Mercadorias por Atacado. A iniciativa é conhecida como resposta eficiente ao consumidor (ECR – efficient consumer response) e, ligado ao varejo e dentro da perspectiva dos Programas de Resposta Rápida.

Para BOWERSOX e CLOSS (2001:101), todos estes exemplos têm pontos em comum.

As novas práticas logísticas são dirigidas pela tecnologia. O gerenciamento da logística baseada no tempo constitui uma estratégia no sentido de aumentar a competitividade do canal.

Soluções logísticas que levam a uma diferenciação duradoura combinam a experiência e os talentos dos participantes da cadeia de suprimento, desde parceiros comerciais até prestadores de serviços.

Esta estrutura é orientada para a cadeia de suprimentos. A melhor forma de se implementar mecanismos que possibilitem a integração eficaz da cadeia de suprimento, visando a superioridade competitiva, é fazê-lo por meio de acordos voluntários.

Através de uma visão brasileira, FLEURY (1999:48) afirma que o principal esforço para a implementação do conceito de gerenciamento da cadeia de suprimentos, está sendo feito pelo movimento ECR Brasil. Comandado este processo estão os fabricantes de produtos alimentícios e bebidas, além dos supermercados. Segundo o autor, o potencial para redução de custos na cadeia é muito grande, porém, um conjunto de medidas profundas precisa ser efetuado devido a antigas práticas que estão presentes no mercado brasileiro e são obstáculos aos projetos de gerenciamento da cadeia de suprimentos. O autor destaca o caso dos supermercados onde existem algumas práticas, como:

O relacionamento com os fornecedores, ainda fortemente dominado pela política de queda de braço mensal com relação aos preços dos produtos;

A grande maioria dos produtos recebidos diretamente nas lojas, o que dificulta o controle de recebimento e avaliação de desempenho dos fornecedores;

A organização das empresas, onde compras, logística e administração das lojas são gerenciados de forma independente e isolada;

A mão-de-obra disponível que não possui a formação ou capacitação necessária para operar com base nos novos requisitos;

A tecnologia de informação ainda apresenta fortes deficiências, principalmente no que diz respeito aos softwares de análise de dados, e também aos procedimentos para manutenção dos cadastros de produtos e fornecedores.

O autor conclui afirmando que as oportunidades são grandes e as empresas que efetuarem a implementação do conceito de gerenciamento da cadeia de suprimentos no Brasil na frente terão uma enorme oportunidade para o incremento de competitividade e lucratividade.

3.2 SERVIÇO AO CLIENTE

Um dos pontos mais importantes a serem abordados no âmbito da logística de varejo pelo serviço ao cliente, por estar intimamente ligado aos objetivos gerais da empresa e intimamente ligado à função logística. BOWERSOX e CLOSS (2001) e CHRISTOPHER (1997) apresentam a necessidade de se fazer uma ligação estreita entre fundamentos de marketing e a logística, no sentido de se adquirir fidelidade do cliente e ganho de competitividade. Este aspecto tem influência direta com o sucesso da rede de varejo.

Para se entender melhor o que é o serviço ao cliente para a logística, é necessário o entendimento de qual cliente estamos tratando. Segundo BOWERSOX e CLOSS (2001:63), do ponto de vista logístico, o cliente “é a entidade à porta de qualquer entrega” desde a residência do consumidor, as empresas varejistas e atacadistas até os locais de recebimento das fábricas e os depósitos das empresas.

Para BOWERSOX e CLOSS (2001:71), esta definição mostra a tendência de se considerar o serviço ao cliente “como uma atividade decorrente de um processo sujeito aos conceitos de gerenciamento da cadeia de suprimento”.

Ao se referir a serviço ao cliente, BALLOU (1993:74) o caracteriza exclusivamente como nível de serviço e apresenta uma definição dada por BLANDING (1974), definindo serviço ao cliente como sendo a “...cadeia de atividades que atendem as vendas, geralmente se iniciando na recepção do pedido e terminando na entrega do produto ao cliente e, em alguns casos, continuando com serviços ou manutenção do equipamento ou outros tipos de apoio técnico”.

Por sua vez, CHRISTOPHER (1997:28) indica que a função do serviço ao cliente é “fornecer utilidade de tempo e de lugar na transferência de mercadorias e serviços entre o vendedor e o comprador”.

O conceito de cliente no ambiente de logística está intimamente ligado ao conceito de cliente do ponto de vista de marketing. BWERSOX e CLOSS (2001:64) mostram que o objetivo da atividade de marketing é o de gerar transações lucrativas em mercados específicos, levando em consideração a mudança de enfoque de mercados dominados pelo vendedor para mercados dominados pelo comprador.

CHRISTOPHER (1997:27) afirma que em quase todos os mercados o cliente está agora mais exigente, mais “sofisticado” do que em tempos passados. Do mesmo modo, em situações de compras industriais, os compradores esperam níveis de serviços mais elevados dos fornecedores, à medida que cresce a adoção de processos de fabricação *just in time*. O autor complementa afirmando que outro fator é a transição para os mercados do tipo *commodities*, onde o poder da marca declina à medida que as tecnologias de produtos concorrentes se equivalem.

CHRISTOPHER (1997:26-27) afirma que a literatura descreve o marketing como o gerenciamento dos quatro Ps (produto, preço, promoção e praça, com maior ênfase para os três primeiros. O local definido como “o produto certo, no lugar certo, na hora certa, dificilmente é considerado como parte da filosofia do marketing. Porém para o autor, existe uma tendência de mudança deste ponto de vista à medida que o serviço ao cliente é entendido como potencial para a diferenciação. O valor da marca está em declínio e os clientes estão dispostos a aceitar produtos similares; as diferenças tecnológicas são cada vez menores, tornando-se mais difícil a manutenção de uma posição competitiva através do próprio produto. Assim, conclui o autor, é o serviço ao cliente que pode proporcionar a diferença entre a oferta de uma empresa e a de seus concorrentes.

Isso se torna mais visível e realista dentro da atual rede de varejo, uma vez que as margens estão cada vez mais achatadas, destacando-se o serviço prestado como um diferencial competitivo.

Na mesma linha, BALLOU (1993:76) indica que o serviço ao cliente é um importante elemento de satisfação do consumidor, a partir do fato de que muitas empresas passaram a apoiar o conceito que coloca foco principal nas necessidades dos clientes.

Segundo BOWERSOX e CLOSS (2001:64), o conceito de marketing está baseado em três idéias:

- as necessidades dos clientes vêm antes dos produtos ou serviços;
- os produtos e serviços têm valor apenas quando disponíveis e posicionados considerando a perspectiva do cliente;
- a rentabilidade é mais importante que o volume.

Ainda, segundo os autores, a logística está ligada ao sucesso de marketing pela forma como interfere em cada uma destas idéias. Assim, para que o esforço de marketing tenha sucesso, os produtos e serviços devem estar disponíveis para os clientes. Em resumo, os clientes devem ter a oportunidade de obter os produtos desejados.

Segundo BOWERSOX e CLOSS (2001:65), quatro atributos aumentam o valor de um produto ou de um serviço para os clientes: forma, posse, tempo e lugar. Neste caso, a logística deve equilibrar esta equação atendendo às necessidades de tempo e lugar, significando a garantia de disponibilidade do produto ou do serviço quando e onde o cliente desejar.

Sob a ótica da execução de serviços, BOWERSOX e CLOSS (2001:71) apresentam três fatores fundamentais:

a) Disponibilidade

Os autores definem disponibilidade como “a capacidade de ter o produto em estoque no momento em que ele é desejado pelo cliente”. CHRISTOPHER (1997:28-30) acrescenta que o cliente pode ser influenciado pelo preço ou pelas características percebidas. Porém, o mais importante pode ser a disponibilidade, em outras palavras, “existe o produto em estoque e posso levá-lo agora?” Para

este autor, produto ou serviço disponível é tudo o que se deseja da função de distribuição. A disponibilidade é um conceito complexo, que sofre o impacto de uma infinidade de fatores que, juntos, constituem o serviço ao cliente. Para este autor, se o produto ou serviço não estiver disponível na hora que o cliente precisa, a venda será perdida para o concorrente. Mesmo em mercados em que a lealdade à marca é forte, a falta de produto no estoque pode ser suficiente para acarretar mudança de marca pelo cliente.

Segundo BOWERSOX e CLOSS (2001:71), a prática mais comum de se obter disponibilidade de produtos é armazenar estoque antecipando-se aos pedidos dos clientes, onde a quantidade, a localização de depósitos e a política de estoque fazem parte do projeto do sistema logístico. Para os autores, o estoque pode ser classificado em dois grupos:

Estoque básico, determinado pelas previsões das necessidades futuras com o objetivo de dar suporte à disponibilidade básica.

Estoque de segurança, para cobrir demanda acima dos valores previstos e ajustar variações não previstas. Existe para compensar erros de previsão e amenizar atrasos de entrega durante o reabastecimento do estoque básico e em situações de grande incerteza pode representar mais da metade do estoque médio da empresa. Exemplo: utilizar este estoque de segurança para períodos de anúncios de hipermercados em seus tablóides.

b) Desempenho operacional

Para BOWERSOX E CLOSS (2001:73-74), o ciclo de atividades é entendida como estrutura operacional da logística e medidas operacionais que determinam o desempenho do ciclo de atividades quanto a:

- Velocidade, que é medida pelo tempo decorrido desde o momento em que um pedido é colocado até a chegada da remessa ao cliente;
- Consistência, que é a capacidade da empresa em executar seus serviços dentro dos prazos de entrega esperados e de maneira constante;

- Flexibilidade, que é definida como sendo a capacidade da empresa em lidar com solicitações extraordinárias de serviços dos clientes;
- Falhas e recuperação, onde, independentemente do nível de excelência das operações, erros podem acontecer e o programa de serviço ao cliente deve conter planos de contingência que identifiquem providências de recuperação e mensurem o nível de acerto.

c) Confiabilidade

BOWERSOX e CLOSS (2001:74) afirmam que em logística, qualidade e confiabilidade são sinônimos e que um fator fundamental da qualidade em logística é a capacidade de manter níveis de disponibilidade de estoques e de desempenho operacional planejados. A qualidade é a capacidade e a disposição para fornecer informações precisas sobre as fases de atendimento ao cliente no que tange às operações logísticas e aos pedidos.

Como consequência, os autores consideram que os clientes dão cada vez mais importância às informações antecipadas sobre o conteúdo e a posição de um pedido do que o simples atendimento de um pedido completo.

Para BOWERSOX e CLOSS (2001:80) existem três diferentes categorias de serviços que podem ser prestados aos clientes, do ponto de vista logístico, a saber:

- Serviço Básico, que é o programa de serviço ao cliente no qual a empresa baseia suas relações comerciais. Nesta forma, todos os clientes são tratados da mesma forma, num nível definido para criar e manter lealdade;
- Serviço com zero defeito, resultante do atendimento de um pedido de forma perfeita, com o nível máximo de disponibilidade, de desempenho operacional e de confiabilidade. Esta forma de serviço pode ser oferecida a determinados clientes, para conquistar ou manter o nível de fornecedor preferencial;

- Serviço de valor agregado, que é o resultado de atividades exclusivas ou específicas que as empresas podem realizar em conjunto para melhorar seus serviços aos clientes finais, fortalecendo os acordos entre empresas e representam uma alternativa à forma de serviço com zero defeito.

Para adotar um ponto de vista de processos industriais, BALLOU (1993:85) classifica os clientes em quatro grandes grupos: Varejistas, Instituições, Indústrias e Construção. Sobre as necessidades dos varejistas, enquanto clientes no processo logístico, BALLOU (1993:85) afirma que este grupo tende a ter necessidades balanceadas de serviço, com a manutenção de estoques de prateleira para a maioria de seus itens de venda, com o intuito de providenciar disponibilidade exigida pelos consumidores finais. Este estoque intermediário isola o varejista de pequenas variações do nível de serviço do fornecedor e também permite usar esta disponibilidade para encorajar as vendas aos consumidores. O autor afirma que, em certos casos, a disponibilidade de mercadorias pode ser um estímulo de vendas tão importante que alguns varejistas a exploram artificialmente.

3.2.1 Custo X Benefícios do Serviço ao Cliente

Para BALLOU (1993:77), quando não há serviço prestado pelo fornecedor ao comprador, pouca ou nenhuma venda é gerada. À medida que o nível de serviço vai aumentando e aproximando-se do oferecido pela concorrência, as vendas mostram um pequeno crescimento. Assim, isolando as variáveis preço e qualidade, a empresa estará no negócio quando seu nível de serviço for próximo ao da competição. Este ponto chama-se *limiar*.

Desta forma, continua BALLOU, quando o nível de serviço atinge o limite inicial, melhorias no serviço oferecido pela competição podem significar incrementos nas vendas. Ganham-se vendas dos concorrentes pela criação de um diferencial de serviço. Conforme o nível de serviço cresce mais, as vendas

continuam a crescer, mas a uma taxa menor. A região definida do *limiar* até o ponto de queda nas vendas é chamada de retornos decrescentes.

BOWERSOX e CLOSS (2201:66) acrescentam que uma dimensão importante de sucesso é o nível de rentabilidade e não o volume de unidade vendidas. Portanto, variações nos quatro atributos básicos – forma, posse, tempo e lugar – se justificam quando um cliente dá valor à mudança e está disposto a pagar por ela. Assim, continuam os autores, o marketing de segmentação leva em consideração as oportunidades de lucro e não os volumes de venda, onde todos os aspectos de uma oferta de produto ou serviço estão sujeitos à modificação, quando justificados pela rentabilidade.

Para BALLOU (1993:77-78), quanto maior for o nível de serviço, maiores serão os custos para o fornecedor dos serviços prestados. Desta forma, transporte mais rápido custa mais do que transporte mais lento, maiores níveis de estoque tem custo de manutenção maior que pequenos estoques. Por outro lado, o autor afirma que melhores níveis de serviço significam menores custos de estoque para o cliente, supondo que as variáveis preço e qualidade mantenham-se estáveis, mesmo com a mudança do nível de serviço. Assim, o impacto nos custos do comprador tende a diminuir com a melhoria dos serviços, fazendo com que aumente o grau de preferência pelo fornecedor.

3.2.2. Medidas de Desempenho do Serviço ao Cliente

BALLOU (1993:81) considera o tempo de ciclo de pedido um dos principais indicadores para medir o desempenho do serviços ao cliente. Ciclo de Pedido é definido pelo autor como sendo o tempo transcorrido entre a colocação do pedido pelo cliente até a sua entrega. Para o autor, cada um dos eventos do ciclo necessita de um intervalo para a sua conclusão, cada um destes eventos é controlado pelo pessoal de logística. Os eventos devem ser considerados fundamentais para o estabelecimento e controle do nível de serviço logístico. Outras medidas podem ser utilizadas para medir nível de serviço como:

freqüência de visita de vendedores, restrição de tamanho de lotes, condições de compra e habilidade para consolidação de pedidos.

BALLOU (1993:83) diz que para medir o tempo de serviço, a empresa deveria ser capaz de controlar data e hora nos pedidos dos clientes, a partir do momento em que são recebidos, até a entrega. É mais comum as empresas controlarem elementos individuais do ciclo de pedido. São exemplos: medidas de disponibilidade de estoque, porcentagem de ordem preenchidas no pedido e porcentagem de itens em falta. Para o autor, a baixa disponibilidade de estoque, juntamente com a maior freqüência de faltas, aumenta o tempo de ciclo devido ao tempo adicional necessário para requisitar os itens necessário ao atendimento do pedido.

3.3 EFEITO CHICOTEAMENTO OU EFEITO *FORRESTER*

Como visto anteriormente, o gerenciamento da cadeia de suprimentos têm como objetivo a coordenação de esforços para reduzir redundâncias e estoques ao longo da cadeia de suprimento. Um dos problemas que podem surgir na cadeia é o chamado Efeito Forrester ou efeito de chicoteamento (whiplash effect ou bullwhip effect).

Para CHRISTOPHER (1997:181-185) o Efeito Forrester indica que, uma pequena perturbação em qualquer uma fases pode amplificar-se muito rapidamente, a medida que o efeito se espalha através do canal de suprimento.

Como por exemplo, o autor cita empresas que fazem promoções comerciais do tipo descontos e incentivos, que não compreendem os efeitos destas ações. Para o autor, ações como descontos levam à perda do lucro pelo desconto em si e têm como consequência outros custos causados pelas perturbações no sistema logístico, custos estes que não são visíveis. Para o autor, ações como um desconto ou uma promoção elevam artificialmente a demanda gerando um “efeito acelerador”, com surtos do tipo Forrester, através do fluxo logístico, devido ao fato que os fluxos logísticos têm avanços e retardos. Para CHRISTOPHER, o efeito onda das variações de demanda pode ser

consideravelmente ampliado, à medida que estas variações passam através dos estoques intermediário e dos pontos de ressuprimentos.

DORNIER et alli (2000:372) define o efeito de chicoteamento como as distorções na informação de demanda que ocorrem, à medida que avançamos para mais distante do cliente final ao longo da cadeia de suprimentos. Ou seja, as informações recebidas por uma empresa da cadeia de suprimentos, através de um pedido são tomadas como uma informação de demanda, não considerando que esta informação contém não só a variação da demanda efetiva do cliente como uma previsão de estoque de segurança ali embutida.

De acordo com estes autores, este fenômeno faz com que as distorções nas previsões de demanda sejam multiplicadas ao longo da cadeia de suprimentos, sendo mais graves à medida em que a empresa está mais distante do consumidor final. Tal efeito faz com que as empresas alternem períodos de superprodução e ociosidade gerados por quatro causas: Atualização da previsão de demanda, Pedidos em lotes, Flutuações de Preços e Jogo de Racionamento e Falta.

3.4. INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA

A integração estratégica entre fornecedores e clientes tem ganho importância devido à criação de novas técnicas de organização do trabalho, avanços tecnológicos e a intensificação da concorrência. Alguns autores destacam a importância desta integração, apresentando como fator crítico de sucesso das empresas e como fator fundamental para o desempenho logístico no âmbito dos Programas de Resposta Rápida.

Para BOWERSOX e CLOSS (2001:407), a exploração eficaz da competência logística de uma empresa deve considerar uma ampla variedade de fatores operacionais que necessitam ser sincronizados para se criar uma estratégia integrada, utilizando a estrutura da cadeia de suprimentos. Segundo os autores, para evoluir, uma empresa deve obter integração externa e interna que satisfaça aos objetivos do negócio.

Para os autores, o desafio de posicionar a logística como uma competência central está no desenvolvimento de programas com fornecedores e clientes que promovam a integração interna dos recursos logísticos. O esforço combinado da empresa com seus fornecedores de materiais e prestadores de serviços deve ser orientado para agregar valor a clientes preferenciais.

Os autores ressaltam que para apoiar plenamente a logística, a integração externa deve ser incorporada num modelo que considere as melhores práticas e, para que possam obter vantagem total na integração, as empresas devem ultrapassar suas estruturas organizacionais para coordenarem a cadeia de suprimento inteira, viabilizando essa integração pelo compartilhamento de informações e recursos humanos.

Para CHRISTOPHER (1997:206) o gerenciamento logístico foi modificado pela tecnologia de informação. Os sistemas de informação avançados levaram as empresas a repensar o relacionamento com seus clientes e fornecedores, não sendo mais possível gerenciar a empresa como se ela não tivesse nenhuma interligação com outras organizações.

Para MICHEL PORTER (1989) uma vantagem competitiva somente poderá ser alcançada se as empresas que fazem parte do ciclo de produção e comercialização de um produto estiverem ligadas através das suas cadeias de valores. PORTER afirma que o produto de uma empresa faz parte da cadeia de valores de seu comprador e que “a concorrência em indústrias relacionadas com cadeias de valores coordenadas pode resultar em vantagem competitiva por meio de inter-relações”.

3.4.1 Integração Estratégica entre varejistas e seus fornecedores

Para PARENTE (2000:17), há uma tendência crescente de algumas poucas empresas em assumir maior participação no volume dos negócios varejistas. Assim, segundo o autor, a medida em que a concentração se acentua, a relação de poder entre fornecedores e varejistas começa a pender para o lado dos varejistas.

Neste mesmo raciocínio, ENGEL et alli (2000:527) afirmam que o aparecimento de grandes comerciantes de massa como The Limited, Wal-Mart e Toys “R” Us modificou a relação de poder entre varejistas e fornecedores, para estabelecerem relacionamento com os consumidores. Para PARENTE (2000:17) varejistas e fornecedores se atentaram de que é impossível oferecer valor aos consumidores sem possuir baixo custo operacional e alta eficiência no canal de distribuição.

Um dos exemplos sempre lembrados de integração entre fornecedores e clientes é o caso da maior empresa varejista americana Wal-Mart. O caso de integração da Wal-Mart é citado por exemplo por BOWERSOX e CLOSS (2001:100) e CHRISTOPHER (1997:174).

VANCE et alli (1995:114) em seu livro sobre o Wal-Mart, mostra em que condições a empresa tomou a decisão para a criação de alianças estratégicas ou parcerias com seus fornecedores. Os autores dizem que a empresa, no início do anos 80, estava envolvida numa controvérsia por causa de sua forma de relacionamento com seus fornecedores, já que tinha como característica uma política para conseguir sempre os menores preços possíveis. Assim, por essa época decidiu excluir os representantes comerciais dos fabricantes nas transações e fazer seus pedidos diretamente às fabricas. A empresa, exigiu que os fabricantes reduzissem seus preços entre 2 e 6%, equivalente à comissões dos representantes comerciais, condição básica para que o fornecedor continuasse a vender suas mercadorias para o Wal-Mart.

Segundo VANCE et alli, esta política, que não era reconhecida publicamente pela empresa, trouxe os resultados esperados. Muitos cederam e enviaram executivos de vendas no lugar de representantes comerciais para negociar com a Wal-Mart. Apesar disso, alguns fornecedores reconheciam que sua economia pela eliminação de representantes comerciais independentes era inexistente, já que alguém deveria ser pago para realizar as mesma tarefas. Os representantes comerciais dos fabricantes formaram em 1986, a Organization of Manufactures Representatives e iniciaram uma campanha de denúncia das ações do Wal-Mart na imprensa americana. Em dezembro de 1986 a organização

publicou um anúncio de página inteira no Wall Street Journal condenando a política da Wal-Mart de passar por cima dos representantes comerciais.

Conforme os autores, as acusações contra a Wal-Mart, juntamente com a reputação da companhia como forte negociadora de preços, convenceu a empresa de que ela precisava melhorar a sua relação com os fornecedores. Associado a este fato, no final da década de 80, os avanços tecnológicos proporcionaram à empresa meios mais eficientes de conseguir seus objetivos de redução de custos com fornecedores sem a má reputação que havia se seguido à atitude de eliminar os representantes comerciais. Para converter seu relacionamento com seus fornecedores em algo mais cooperativo, o Wal-Mart estabeleceu o que chamou de parcerias com os fornecedores, baseadas no intercâmbio de informações através de sistemas computadorizados como o EDI (Intercâmbio Eletrônico de Dados).

Segundo os autores, os esforços do Wal-Mart para estabelecer parcerias com seus principais fornecedores foram bem recebidos. Alguns deles, chegaram a afirmar que essas alianças revolucionaram totalmente o relacionamento comercial entre fabricantes e comerciantes.

Apesar disso, continuam os autores, o Wal-Mart não abandonou seu jeito de barganhar. A empresa afirmava que, já que os fornecedores eram seus sócios em proporcionar aos clientes os preços mais baixos possíveis, eles tinham de deixar as antigas práticas de embalagem e de transporte para adotar métodos compatíveis com as vendas. Além disso, caso um fornecedor deixasse de manter um padrão aceitável de qualidade do produto ou seus preços a um nível razoável, o Wal-Mart encerraria seu relacionamento.

4 LOGÍSTICA BASEADA NO TEMPO

Segundo BOWERSOX e CLOSS (2001:383), a tecnologia trouxe facilidades para a logística baseada no tempo que muda a ênfase operacional e gerencial de ação antecipada para as ações de resposta rápida. Este capítulo apresenta as definições das ações baseadas no tempo, que são base para a estruturação dos Programas de Resposta Rápida. Além de visões distintas sobre a efetividade das ações baseadas no tempo.

Para BOWERSOX e CLOSS (2001:393), a disponibilidade de informação nos levou à “era da competição baseada no tempo”, onde a tecnologia de informação é utilizada para aumentar a velocidade e a precisão do desempenho logístico. Assim, as empresas estão aprendendo a compartilhar informações para melhorar as previsões de vendas e reduzir a dependência do comprometimento antecipado do estoque. Essa mudança foi possível pois informações precisas de vendas podem ser obtidas e um melhor controle operacional pode ser exercido. A informação mais abrangente e em tempo real permite uma nova estratégia logística para a redução da dependência tradicional de estoques de segurança.

Para os autores, as empresas tentam executar as atividades logísticas de forma mais rápida, para reduzir os recursos financeiros necessários à sua execução. O objetivo é o de diminuir o ciclo de pedidos com o controle do tempo desde o recebimento até a entrega, visando acelerar a rotação de estoque. Como as incertezas dos erros de previsão e da entrega são reduzidas, passa a ser possível a redução de estoques. Como consequência das negociações e das práticas de faturamento, a empresa pode vender a mercadoria antes de assumir legalmente sua propriedade e conseguir descontos por pagamento à vista. Além disso, as estruturas de ressurgimento com alta capacidade de resposta rápida às necessidades dos clientes agregam valor e reduzem custos.

Segundo BOWERSOX e CLOSS (2201:394), a logística baseada no tempo está fundamentada em dois conceitos:

a) Postergação

A postergação é uma forma de redução do risco de uma estratégia de antecipação. Na forma tradicional, a maior parte da movimentação e da armazenagem do estoque é executada prevendo-se as transações futuras. A partir da utilização do conceito de postergação, o fato de poder-se adiar a produção ou a distribuição de um produto até que um pedido seja efetivamente recebido, reduz-se consideravelmente o risco da produção ou da composição de estoques incorretos ou inadequados.

b) Consolidação

A consolidação é uma das principais preocupações operacionais na definição de uma estratégia logística para obtenção de economias de transporte de grandes cargas. As abordagens mais antigas da economia e transportes mostram a importância de movimentar grandes cargas a longas distâncias. Pois, o transporte tem uma economia de escala que deve ser considerada no projeto dos arranjos operacionais.

Os autores afirmam que a logística de resposta rápida gera cargas pequenas que são movimentadas de forma irregular, já que transpõe o conceito da demanda imprevisível do estoque de segurança criando necessidade de transporte em pequenas quantidades, o que não ocorre no modelo tradicional da logística por antecipação que favorece a consolidação. Assim, para manter o custo do transporte em uma estratégia de postergação, é fundamental o desenvolvimento de meios para se obter as vantagens da consolidação no transporte.

Os autores (2201:397) apresentam três formas de se obter uma consolidação de cargas, dentro de uma estratégia de logística baseada no tempo:

- Área de Mercado, que leva em consideração a combinação de pequenas cargas destinadas a diferentes clientes em determinada área. Esse procedimento não interrompe o fluxo das cargas pela alteração do

momento em que são feitas. Ao contrário, a quantidade expedida para todos os clientes de um determinado mercado é que viabiliza a consolidação;

- Entrega programada, que consiste em definir entregas para áreas específicas em dias selecionados da semana. Neste caso, o embarcador oferece ao cliente a garantia de que todos os pedidos recebidos serão entregues nas datas programadas;
- Entrega associada, que inclui um agente expedidor, um operador logístico ou uma empresa de transporte na organização da consolidação da carga para vários embarcadores que atendem à mesma área geográfica. Estas empresas têm horários de entrega fixos para destinos de entrega de alto volume.

Para BOWERSOX e CLOSS (2001:399), a diferença entre a logística de ação antecipada e a logística baseada no tempo está na coordenação. Os arranjos antecipados são tradicionais e se constituem na melhor prática desenvolvida durante um período anterior à disponibilidade de tecnologia de informação. Por outro lado, os arranjos de resposta rápida são estratégias de exploração do potencial da logística baseada no tempo.

Os autores apresentam duas barreiras para a adoção de arranjos baseados em ação de resposta rápido:

- A primeira é a necessidade de empresas de capital aberto de informarem lucros trimestrais a investidores e analistas financeiros.
- A segunda é o fato de que na visão de muitos executivos é mais fácil gerenciar com base no poder e em relações de conflito do que desenvolver e utilizar relações cooperativas.

4.1 LOGÍSTICA BASEADA NO TEMPO X ESTRATÉGIA

PORTER (1999) afirma que há uma certa confusão por parte dos gerentes ao se depararem com situações e aplicações de verdadeiras estratégias de negócios. Muitos gerentes são levados a confundir estratégia com eficácia operacional. Para PORTER, a eficácia operacional significa o desempenho de atividades melhor que seus concorrentes. Em contraste o posicionamento estratégico significa desempenhar atividades diferentes ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente.

Para PORTER (1999:49), pelo menos durante a década de 90, os gerentes estiveram preocupados na melhoria da eficácia operacional. Através de programas como a competição baseada no tempo, conseguiram alterar a forma como desempenhavam as atividades, de modo a eliminar as ineficiências, aumentar a satisfação dos clientes e atingir as melhores práticas. Aspectos que já foram considerados opções excludentes, como nível de defeitos e custos, por exemplo, se revelaram ilusões decorrentes de deficiências na eficácia operacional.

Por este prisma, PORTER também mostra que a melhoria constante da eficácia operacional é imprescindível para o alcance da rentabilidade superior, mas não é o bastante. Com base apenas na eficácia operacional, poucas empresas competem com êxito durante períodos mais prolongados, enfrentando dificuldades cada vez maiores em manter-se à frente de seus concorrentes. A causa desta situação é a proliferação rápida de melhores práticas, pois as empresas rivais conseguem imitar rapidamente as técnicas gerenciais, as novas tecnologias, as melhorias nos insumos e as melhores formas de atender às necessidades dos clientes. As soluções mais genéricas – aquelas utilizáveis em vários ambientes – são as de mais rápida difusão. Incentivados pelo conceito geral, os gerentes passam a imitar as melhores prática dos concorrentes, adotando de qualquer tecnologia, pelo simples amor à corrida tecnológica. Exemplo disso é mencionado no livro SAM WALTON MADE IN AMERICA, quando o fundador das Lojas Wal-Mart vivia copiando e melhorando as ações de seu principal concorrente.

4.2 JUST IN TIME (JIT)

O just in time é o precursor das ações de integração entre clientes e fornecedores e das ações de logística baseada no tempo. Esta técnica serviu como base para a definição dos programas de resposta rápida, como o QUICK Response, o ECR (Resposta Eficiente ao Consumidor) e o CPFR.

BOWERSOX e CLOSS classificam o Just in Time como uma estratégia e o consideram como um técnica baseada no suprimento. Para os autores, a logística baseada no tempo foi estabelecida pelos japoneses na década de 50, quando a Toyota Motor Company introduziu um sistema conhecido como Kanban. Para os autores, a principal vantagem da estratégia JIT estava na possível eliminação de estoques, por meio da limitação do suprimento e da produção de componentes às quantidades exatamente necessárias para cumprir a programação da produção. As aplicações iniciais da estratégia JIT foram concebidas para a movimentação de materiais e componentes na quantidade exata, no momento exato, para onde eram necessários. O princípio que rege as operações de produção JIT é o fato de que a necessidade de componentes e materiais depende da programação de fabricação de produtos acabados. Uma vez estabelecida a programação da produção, a chegada dos componentes e dos materiais no momento exato pode ser planejada de modo que coincida com as necessidades de produção, o que resulta em um manuseio reduzido de eventual excedente de estoque.

Para os autores, em seu processo de evolução, o conceito JIT incorporou tecnologias de produção avançadas. A estratégia JIT mais avançada pode ser considerada como um sistema de produção voltado para a produção sem estoque ou de estoque zero. Assim, a estratégia JIT avançada abrange uma série de conceitos de produção, como lote de tamanho reduzido, troca rápida de ferramentas, nivelamento da produção, tecnologia de grupo, controle estatístico de processo, manutenção preventiva e círculos de qualidade.

Para CHRISTOPHER (1997:161). O JIT é um dos princípios mais importantes adotados e praticados por um grande número de empresas. É mais uma filosofia que uma técnica e se baseia na idéia que, sempre que possível,

nenhuma atividade deva acontecer num sistema, enquanto não houver necessidade dela.

Para se ter uma idéia das mudanças ocorridas com a adoção do Just in Time, é necessário estabelecer uma comparação com o sistema dito “tradicional”. CHRISTOPHER identifica no sistema tradicional a característica básica de ser um processo de “empurrar” os produtos e/ou materiais, onde “os produtos são fabricados ou montados em lotes, antecipando a demanda, e são posicionados na cadeia de suprimentos como reguladores entre as várias funções e entidades”.

Por esta abordagem, o ressuprimento é pré-determinado com base no prazo de reabastecimento, as quantidades a serem compradas são encontradas com o uso da fórmula do Lote Econômico de Compra (LEC), que define um balanceamento entre o custo de manutenção dos estoques e o custo do pedido. Ou ainda, com uma análise periódica dos níveis de estoque, onde a quantidade a ser pedida é pré-estabelecida com referência a um nível de reabastecimento.

CHRISTOPHER (1997:162) indica que as numerosas variações do modelo tradicional são praticadas há muitos anos, possuindo uma fraqueza comum a todas elas, de que, com frequência, “...elas levam a níveis de estoque maiores ou menores que o necessário, particularmente nos casos em que o nível de demanda pode variar ou ocorrer em “rajadas discretas”.

Além disso, segundo o autor (1997:166). O modelo LEC leva em consideração a existência de uma quantidade ideal a ser pedida, pelo balanceamento do custo de manutenção dos estoques e custo de processamento dos pedidos e/ou custo de preparação para a produção.

Esta quantidade leva a empresa a possuir mais estoque do que necessita. Além disso, em geral, há o estoque de segurança, “que é mantido para servir de salvaguarda contra as demandas que porventura ocorrerem durante o prazo de reabastecimento, se este for maior que o esperado e/ou variações do próprio prazo”. O resultado é que há uma quantidade de estoque em excesso comprometendo o capital de giro da empresa.

Para solucionar estes problemas com sistemas “tradicionais”, os japoneses desenvolveram o conceito Kanban com a finalidade de reduzir os níveis de estoques. Para CHRISTOPHER, o Kanban é um “sistema de puxar acionado

pela demanda, atingindo o ponto mais inicial da cadeia”. A finalidade do sistema Kanban é a de produzir somente a quantidade necessária para a demanda imediata. Numa linha de montagem, por exemplo, quando as peças são necessárias, elas são fornecidas pelo posto de trabalho anterior, na quantidade necessária para aquele momento. Da mesma forma, este movimento dispara a demanda no outro posto antes dele e assim por diante.

Ao se reduzir progressivamente a quantidade solicitada, os pontos críticos tornam-se visíveis. As atenções são concentradas nestes pontos, de forma a removê-los da maneira mais econômica possível. Novamente a quantidade de kanbans é reduzida até o próximo ponto crítico seja revelado. Por consequência, a filosofia kanban procura, essencialmente, conseguir uma cadeia de suprimentos balanceada, com estoque mínimo em qualquer estágio onde as quantidades de materiais em processo, em trânsito, em estoque sejam reduzidas para o nível mais baixo possível. Ao autor afirma que esta lógica não conflita necessariamente com o ponto de vista tradicional de como o lote econômico é determinado. A diferença toda é que no processo JIT/Kanban procura-se minimizar a quantidade, procurando minimizar os custos de elaboração do pedido e de preparação.

CHRISTOPHER (1997:170) apresenta algumas implicações do Just in Time para a logística, que de certa forma, devem representar implicações também em outros modelos de relações de parcerias entre Clientes e Fornecedores, como veremos adiante:

“Assegurar que todos os elementos da cadeia estejam sincronizados, devendo haver a sinalização antecipada das necessidades de remessa e de reabastecimento e, mais importante, o mais alto nível de disciplina e planejamento”.

“Evitar a manutenção de estoques excessivos no fornecedor, fato que torna o gerenciamento do fluxo de entrada de materiais um problema crucial. Deve-se priorizar a busca de consolidação de oportunidades, em vez de um fornecedor fazer uma série de entregas JIT em pequenas quantidade para um cliente. Os pedidos de vários fornecedores são combinados em uma única entrega”.

“Ligação mais forte possível entre o cliente e o fornecedor, em termos de troca de informações e coordenação do planejamento”.

O autor indica que os pré-requisitos para a logística JIT são os seguintes:

- Disciplina no planejamento e programação das necessidades.
- Alto grau de união em termos de planejamento e comunicação entre parceiros da cadeia de suprimentos.
- Utilização mais freqüente de terceirizados ou parceiros logísticos para gerenciar a consolidação e seqüência das entregas.
- Projeto de veículos e instalações físicas para facilitar o carregamento e o descarregamento das pequenas quantidades a serem remetidas.
- valor e a variedade dos materiais necessários tendem a ser mais altos que a média.

4.2.1 Programas de Resposta Rápida

As empresas estão cada vez mais se unindo e estabelecendo integrações estratégicas com seus clientes e fornecedores no sentido de obter vantagens mútuas em parcerias onde ambos os lados ganham. Um dos exemplos são os Programas de Resposta Rápida que se constituem em uma nova abordagem para gestão dos níveis de estoque nas cadeias de suprimentos. Uma das principais motivações para a adoção de um Programa de Resposta Rápida é a redução dos níveis de estoque da cadeia de suprimentos, sem comprometimento nos níveis de serviços oferecidos aos clientes e consumidores finais. Assim, de um lado o varejista tem a possibilidade de passar responsabilidade de gestão de seus estoques para os fornecedores, conseguindo custos menores e, por seu lado, os fornecedores podem aumentar o seu volume de vendas, além de minimizar custos.

Segundo o COPPEAD/UFRJ (2000), ao longo das décadas de 80 e 90 surgiram diversas iniciativas, com propósitos semelhantes. Programas institucionais, envolvendo iniciativas de várias empresas ou segmentos de mercado, como o Quick Response (QR – Resposta Rápida) e o ECR (Efficient Consumer Response ou Resposta Eficiente ao Consumidor); procedimentos operacionais como: CRP (Continuos Replenishment Program ou Programa de Resposta Contínua), Just in Time II (JIT II) e o VMI (Vendor Managed Inventory ou Estoque Gerenciado pelo Fornecedor).

BOWERSOX e CLOSS (2001:410) falam sobre ações de resposta rápida, ligadas à logística baseada no tempo, para definir tais programas. Os autores classificam estas técnicas em dois grupos:

- As Direcionadas pelo Suprimento, onde está incluído o programa JIT e JIT II.;
- As Direcionadas pela Demanda.

Segundo os autores a aplicação de técnicas direcionadas pela demanda é mais apropriada em situações em que as necessidades são independentes. Ou seja, as técnicas, que capacitam as empresas para fornecer máxima de resposta independentemente do que ocorra no mercado, são classificadas como direcionadas pela demanda. Os autores relacionam quatro técnicas como sendo direcionadas pela demanda:

- Ressuprimento Padronizado (Rules-based Rorder – ROP);
- Resposta Rápida (Quick Response – QR);
- Ressuprimento Contínuo (Continuos Replenishment – RC);
- Ressuprimento Automático (Automatic Replenishment – AR).

4.3 Programas Institucionais

4.3.1. QR – Resposta Rápida (Quick Response)

Segundo BOWERSOX e CLOSS (2001:410) o QR é um esforço de cooperação entre varejistas e fornecedores para aumentar a rotação do estoque e conseguir, ao mesmo tempo um suprimento de mercadorias bem próximo dos padrões de compras dos consumidores. Para os autores, o QR é implementado a partir do acompanhamento das vendas no varejo e do compartilhamento de informações na cadeia de suprimento para garantir que o sortimento correto de produtos estará disponível quando e onde for necessário.

O compartilhamento de informação viabiliza o processo QR entre varejistas e fabricantes, reduzindo o ciclo de pedidos de 15 a 30 dias, para ciclos de seis dias ou menos. O intercâmbio de informação, reduz a incerteza em toda a cadeia de suprimento e cria a flexibilidade. Com uma resposta segura e rápida aos pedidos de suprimento, o estoque pode ser comprometido com a necessidade, proporcionando maior rotação e maior disponibilidade.

O sistema típico de QR funciona da seguinte forma:

- Os pedidos dos varejistas são enviados aos fabricantes via EDI.
- Cada fabricante planeja a maneira mais eficiente e eficaz de satisfazer às necessidades dos varejistas.
- Os varejistas são informadas sobre a carga antes da chegada da mercadoria, de modo que a mão-de-obra e as entregas possam ser programadas.

Essa organização das atividades reduz a incerteza, o custo total e o valor em estoques e melhora o desempenho do serviço. Essa resposta é tão simples quanto utilizar a tecnologia para executar atividades antigas de maneira mais rápida e mais precisa.

Na visão do JOINT INDUSTRY PROJECT ON ECR (1993), o QR (Resposta Rápida) tem o foco na diminuição do ciclo de compras do comércio varejista e daí para o resto da cadeia de suprimentos, analisando o tempo total decorrido entre o momento em que é identificada a necessidade de mercadoria até o momento de sua chegada à loja. O principal objetivo é fazer com que mercadorias que levariam oito semanas ou mais para serem compradas e recebidas, passassem a ser recebidas semanalmente, por esta razão em "*Quick Response*".

O benefício auferido é o de ao encurtar o ciclo de compras, a diminuição dos níveis de estoques requeridos, traz uma alavancagem financeira significativa para o negócio. Os ciclos de pedidos são reduzidos, basicamente, através do uso de tecnologia, Troca Eletrônica de Dados (EDI) e código de barras UPC para identificar produtos para identificar produtos automaticamente. Estas ferramentas possibilitaram a automação das fases de criação e entrada de pedidos, eliminando alguns dias do tempo total do ciclo. Outro fator para que os objetivos do QR (Resposta Rápida) sejam alcançados, são as "parceiras estratégicas", onde varejistas e fabricantes devem trabalhar em conjunto como um time encontrar caminhos para atingir determinadas metas de performance. Além disso, outra característica do QR (Resposta Rápida) é que os prazos totais são reduzidos pela aceleração do tempo de processamento no sistema. Isto pode resultar em estoques menores reduzindo-se conseqüentemente, os tempos de resposta.

Para CHRISTOPHER (1997:181), no conceito QR (Resposta Rápida), toda a cadeia de suprimentos está envolvida, tendo como origem a indústria manufatureira. Os mecanismos QR (Resposta Rápida) estão focados no incremento do fluxo de informações através dos canais de distribuição, acelerando o fluxo de produtos, desde a indústria até os pontos de vendas. Como o fluxo de produtos é incrementado pelos canais de distribuição, as empresas participantes do processo têm como resposta: alta satisfação dos clientes, baixo investimento em estoques e baixos custos logísticos. O QR (Resposta Rápida) é um exemplo da substituição dos estoques pela informação.

Para ROSS (1996) existe um certo número de ferramentas tecnológicas necessárias para o sucesso da implementação de um programa QR (Resposta Rápida), que podem ser resumidas como:

- Sistema de Planejamento/Previsão – Não como um processo isolado de uma empresa, mas incluindo os parceiros de negócios de cadeia de suprimentos como elementos deste planejamentos;
- Ressuprimento Automático que provê total capacidade para responder rapidamente aos requisitos do cliente enquanto são reduzidos investimentos em estoques. A capacidade de interligação das informações de planejamento com os fornecedores é crítica;
- Sistema informatizado de gerenciamento de estoques. Um controle eficiente de estoques é fundamental para a implementação de um programa QR (Resposta Rápida). Ineficiências e incorreções no controle são inibidores do processo;
- EDI ou troca eletrônica de dados de forma padronizada;
- Automação de Centro de Distribuição, com rádio-frequência, endereçamento automático, correio eletrônico, etc.;
- Marcação das cargas. A capacidade de automação das transações de controle de estoques através do uso de códigos de barras é crucial para o QR (Resposta Rápida). As técnicas de uso do código de barras tem fundamental importância, não só no uso em pontos de vendas, mas também para o rastreamento e controle das mercadorias.
- Pontos de Venda Eletrônicos: Várias das chaves do sucesso do QR (Resposta Rápida) dependem dos PDVs. Identificações dos itens vendidos e preços, realização de inventário, captura de informações por código de barras, controle sobre as transação de inventários, faturamento, históricos de vendas, além do planejamento de estoque e ressuprimento automático são todas derivadas das atividades que ocorrem no ponto de vendas.

O autor acrescenta que a principal peça do processo QR (Resposta Rápida) é a capacidade que o fornecedor tem de responder rapidamente às necessidades de ressuprimentos com um mínimo de diferença do planejamento de estoques e pontos de pedido. O ressuprimento necessita de definições como a retenção de demanda identificada em um fornecedor externo, ou a demanda originada de um depósito satélite situado em pontos de suprimento do canal de distribuição. Alguns distribuidores precisam de fornecedores e canais para responder automaticamente às necessidades de estoque para satisfazer às necessidades dos clientes, não semanalmente mas diariamente. Para se obter sucesso, tais acordos requerem o estabelecimento de parcerias fortes com benefícios mútuos, confiança, integridade absoluta de informações, produtos superiores e qualidade operacional, e sensíveis sistemas computadorizados.

4.3.2 ECR - Resposta Eficiente ao Consumidor (Efficient Consumer Response)

Em 1992 os líderes do segmento supermercadista tradicional dos Estados Unidos perceberam que estavam perdendo terreno para os novos canais de venda, havia a percepção de que os consumidores queriam qualidade, produtos mais frescos, melhores serviços e possibilidade de escolha, por preços razoáveis. Perceberam também que muitas vezes o setor estava oferecendo um nível de complexidade e variedade que não era requerida pelos consumidores, com promoções que oneravam os seus estoques, trazendo um aumento de custos desnecessários.

O ECR é constituído por quatro estratégias básicas, cada uma delas com o objetivo de criar valor para satisfazer o consumidor que procura produtos, conveniência e preço:

- **Sortimento Eficiente na Loja** – indica quantos itens contém uma categoria, que tipo de itens e em que tamanho/sabor/embalagem, e

quanto espaço deve ser dado a este item. Esta prática é vinculada com o gerenciamento de categorias.

- Reposição Eficiente – focaliza no encurtamento e eliminação de custos no ciclo de compras, começando com os dados de pontos de venda precisos. Inclui eficiências para serem alcançadas pelo uso de programas de ressuprimentos contínuos, EDI, cross-docking, compras assistidas por computador e novas técnicas de recebimento.
- Promoções Eficientes – indica práticas promocionais ineficientes, que tendem a inflar estoques, e práticas, cujos efeitos não devem ser totalmente repassados para o consumidor afim de influenciar suas decisões de compra.
- Introdução Eficiente de Novos Produtos – endereça melhorias no processo total de introduzir novos produtos, o qual é objeto para definição de preços altamente falha, desta forma carregando custos extras para dentro do sistema.

Várias teorias e componentes já existentes, alguns desenvolvidos dentro do próprio segmento e outros adaptados de outros segmentos, fazem parte da constituição do ECR. O ECR foi construído sobre as técnicas Quick Response, mas destinada a um escopo muito mais amplo de questões. A grande diferença entre ambos é que o ECR não é somente endereçado ao ciclo de compras, mas também para uma variedade ampla de processos de negócios, envolvendo a introdução de novos produtos, sortimento e promoções.

O desafio do ECR é tornar a cadeia de distribuição mais ágil e menos custosa, para obter a fidelidade do consumidor. Pode-se conseguir isso através de:

- Iniciativas abrangentes de todos os setores envolvidos na produção de bens de consumo de massa, visando revitalizar o grau de competitividade das empresas, utilizando maneiras alternativas de operar a cadeia de distribuição;
- Eliminação de erros, desperdícios, redundâncias e custos, através de alianças estratégicas e operacionais entre fabricantes, atacadistas,

distribuidores e prestadores de serviços envolvidos na cadeia de distribuição;

- Elaborar uma estratégia de repartição eqüitativa dos benefícios gerados pelas novas práticas entre os componentes da cadeia de distribuição, estratégia esta dirigida principalmente dirigida ao consumidor final.

Segue abaixo alguns benefícios não quantitativos que são esperados na adoção de uma estratégia ECR:

- Para os consumidores, aumento de compras por conveniência, redução de faltas de produtos que procura, produtos mais frescos.
- Para os distribuidores e varejistas, aumento da fidelidade dos consumidores, conhecimento maior das características de compras, desenvolvimento do relacionamento com seus fornecedores.
- Para os Fornecedores, redução das faltas de estoque para atendimento de seus clientes, melhor aproveitamento da produção diminuindo a ociosidade e relacionamento com seus Clientes (varejistas e Distribuidores).

Dentre as práticas e ferramentas, poderiam ser destacadas:

- EDI (Eletronic Data Interchange ou Troca Eletrônica de Dados) que é uma ferramenta tecnológica que viabiliza a troca de informações entre sistemas de diversas empresas. É amplamente usado para troca de informações de vendas e estoques entre varejistas e os fornecedores, facilitando assim os processos de ressuprimento automático de produtos, além de beneficiar os fornecedores quanto aos seus planos de venda e produção. Existem várias aplicações EDI que dão suporte aos processos ECR;
- VMI (Vendor Management Inventory ou Estoque Gerenciado pelo Fornecedor) que dá possibilidade ao fornecedor de gerenciar os estoques de seus produtos, colocados numa loja de varejo. O

fornecedor aqui seria responsável pela manutenção dos estoques de seus produtos para que estejam disponíveis em quantidades adequadas, dentro de uma perspectiva de acompanhamento das vendas;

- DSD (Direct Store Delivery ou Entrega Direta à Loja), onde o Fornecedor faz o abastecimento das lojas, sem a necessidade de utilização de um Centro de Distribuição do varejista;
- Category Management (Gerenciamento por Categoria) em que os produtos são distribuídos em categorias e sua gestão feitas em processo colaborativo entre fabricante e o varejista, como se fossem unidades estratégicas de negócios, visando adequar o mix de produtos às necessidades do consumidor, sua exposição, aumentando vendas, margem e rotação;
- CAO (Computer Automatic Order) que é um sistema operado pelo varejista ou distribuidor, onde os pedidos de compra são gerados automaticamente quando atingem um nível mínimo pré-determinado;
- Cross-Docking – que é um sistema de redistribuição no qual as mercadorias são redirecionadas para as Lojas, assim que são entrada num Centro de Distribuição.

Este programa gerencial para cadeia de suprimento, o CPFR – Planejamento, Previsão e Reposição Colaborativos (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment), é o mais recente entre os outros. Estes programa de resposta rápida é apresentado com uma evolução dos conceitos JIT (Just in Time, QR (Resposta Rápida) e ECR (Resposta Eficiente ao Consumidor) e traz uma moderna concepção para gerenciar a cadeia de suprimento para o próximo milênio.

Pode ser definido como uma prática de negócios que reduz custos de estoques enquanto aumenta a disponibilidade de produtos pela cadeia de suprimentos. Parceiros de negócios compartilham seus dados de planejamento e resultados através da Internet. A tecnologia CPFR analisa estes dados e planejamentos de alerta de cada empresa em situações excepcionais que

poderiam efetuar performances de vendas e entregas. Os parceiros de negócios colaboram entre si para resolver estes planos de ajustes excepcionais emitindo pedidos, corrigindo erros de entrada de dados para alcançarem melhores resultados nos negócios.

A diferença entre o CPFR e outras iniciativas como o ECR é que neste novo conceito um varejista pode melhorar sua performance / resultado somente por realizar uma previsão em cooperação com um fornecedor. O sucesso do processo está vinculado a exatidão com que são efetuadas as previsões de venda, estoque e produção, através de decisões em conjunto com informações compartilhadas.

4.4. PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS

4.4.1 CRP – Programa de Reposição Contínua (Continuos replenishment Program)

Pode ser comparado com o VMI (Vendor Managed Inventory) e tem o objetivo de estabelecer uma cadeia de suprimentos tão flexível e eficiente que os estoques do varejo possam ser repostos continuamente. Com a adoção deste conceito, o fornecedor passa a receber informações diárias sobre as vendas de seus produtos no varejo ou nas saídas dos depósitos, assumindo a responsabilidade pela reposição do estoque nas quantidades, cores, tamanhos e modelos necessários. Desta forma, o varejista considera a quantidade vendida no ponto-de-venda ou entregues do armazém como um compromisso de compra e o fornecedor compromete-se a manter o varejista suprido e a manter um padrão para a rotação do estoque.

Esta reposição contínua pode envolver técnicas como a EDL (Entrega Direta à Loja ou cross-dock, para eliminar a necessidade de armazenagem entre a fábrica e o varejo. Para operar de forma eficaz existe duas necessidades básicas:

- Necessidade de uma forma eficaz de comunicação das necessidades de reposição e de notificação antecipada da expedição entre o fabricante e o varejista;
- Volume de vendas deve ser suficiente para manter as economias de escala do transporte.

O Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos pode operar usando o CRP na administração das mediadas de custos, com o objetivo de alcançar o menor custo de mercadorias para o consumidor. Pode ser gerenciado por qualquer fornecedor, distribuidor ou parte envolvida na cadeia de suprimentos. É, normalmente conduzido pela informação conseguida do depósito do distribuidor e envolve a reposição de produtos com base na informação do Ponto de Venda, no nível de produto.

4.4.2 AR – Ressuprimento Automático (Automatic Replenishment)

BOWERSOX e CLOSS apresentam o Ressuprimento Automático como sendo uma técnica de compartilhamento mais sofisticado da responsabilidade pelo ressuprimento. Esta estratégia é uma evolução das técnicas QR e CR, dando aos fornecedores o direito de anteciparem necessidades futuras segundo todo o seu conhecimento de uma determinada categoria de produtos.

Com esta técnica o fornecedor pode simplificar o envolvimento do varejista eliminando a necessidade deste controlar vendas unitárias e o nível de estoque de produtos de alto giro. O conhecimento do perfil da categoria de um produto oferece aos fornecedores maior flexibilidade e maior visibilidade, já que podem ressuprir o cliente de acordo com o conhecimento que possuem da categoria. O fornecedor gerencia o estoque do varejo em troca de uma melhor participação de sua linha de produtos. Porém esta técnica apresenta algumas áreas de conflitos que precisam ser eliminadas através de normas e procedimentos acordados antecipadamente entre ambas as partes.

4.4.3 ROP – Ressuprimento Padronizado (Rules-based Order)

Dentre as técnicas de logística em função de tempo e direcionadas pela demanda, BOWERSOX e CLOSS incluem o ROP (Ressuprimento Padronizado). Está entre as técnicas mais antigas para o gerenciamento de estoques e não era muito confiável porque seu sucesso dependia das previsões de vendas que no passado (sem suporte em tecnologia) eram imprecisas. Porém, a sua utilização foi estimulada por avanços tecnológicos de informação que permitiram a acumulação de informação precisa dos pontos-de-venda (PDV) e a diminuição das variações do ciclo de atividade.

Atualmente, a maioria dos sistemas de resposta rápida utiliza uma variação do ponto de pedido para orientar o ressuprimento de estoque a partir de pontos de armazenagem avançados.

5 EXCELÊNCIA EM LOGÍSTICA – WAL-MART

A Revista Supermercado Moderno em parceria com a ABRAS (Associação Brasileira de Supermercadistas) divulgou no ano de 2.002 ,o resultado de uma pesquisa que avaliou a Excelência no Varejo sob diferentes aspectos. Foram pesquisados e avaliados as principais redes de varejo no Brasil com o intuito de identificar a excelência em diversos tópicos, como por exemplo: relacionamento com consumidor, relacionamento com fornecedor, relacionamento com a comunidade, apoio a vendas, sortimento, logística e tecnologia de informação.

O Wal-Mart foi considerado excelência no tópico Logística e também no tópico Tecnologia de Informação, conforme ANEXO I.

Por este motivo é interessante incluirmos neste trabalho algumas características desta empresa, uma vez que este Prêmio de Excelência é inerente ao assunto abordado.

Outro ponto é que um dos motivos de grande sucesso empresarial do grupo Wal-Mart foi a iniciativa de investir em Logística e Tecnologia de Informação na frente de seus concorrentes, quando em 1978 foi inaugurado o primeiro Centro de Distribuição.

5.1 PERFIL DA EMPRESA

A Wal-Mart Stores Inc foi fundada em 1.962 nos Estados Unidos na cidade de Bentonville (Arkansas) pelo Sr. Samuel Moore Walton (1918-1992) e tornou-se a maior rede varejista do mundo, atingindo um faturamento de 250 bilhões de dólares no ano de 2.002, ultrapassando empresas de automóveis e óleos combustíveis como a General Motors e a Exxon Mobil.

Nos Estados Unidos a Wal-Mart opera em mais de 50(cinquenta) Estados e com 04 (quatro) formatos de unidades de vendas:

- Wal-Mart Discount Stores (lojas menores com foco em conveniência e qualidade);

- Wal-Mart Supercenters (Hipermercados com 100 mil diferentes itens);
- Wal-Mart Neighborhood Markets (lojas de vizinhança com foco grande em perecíveis, com aproximadamente 28.000 diferentes itens); e
- SAMS CLUB (Clube de Compras com 3.900 diferentes itens).

Atualmente, a Wal-Mart opera com mais de 4.414 lojas, emprega 1,3 milhões de funcionários, seu computador central é o segundo mais poderoso do mundo e responde por 60% das vendas a varejo dos Estados Unidos. Está presente em 9 (nove) países: Canadá, México, Porto Rico, Brasil, Argentina, China, Korea, Alemanha e Reino Unido e em constante plano de expansão.

No Brasil começou as atividades com a abertura da primeira unidade de venda no formato SAM'S CLUB no dia 03 de Maio de 1.995. Atualmente está operando no Brasil com 12 Supercenters (Hipermercado), 02 Todo Dia (Supermercados de periferia) e 09 SAMS CLUB (Clube de Compras). Com apenas 23 Lojas o Wal-Mart está em 6º lugar no ranking ABRAS, com um faturamento bruto de **1,7 bilhões** de reais atingidos no ano de 2.002. De acordo com estas informações as lojas do Wal-Mart são mais produtivas que as lojas da concorrência, ou seja, possui um faturamento maior por metro quadrado.

Dentro de sua administração, a cultura do Wal-Mart é uma extrema vantagem competitiva contra seus concorrentes: existe a grande preocupação de fazermos o ambiente de trabalho o melhor lugar para se trabalhar, tratando os funcionários como associados e colaboradores com uma liderança servidora. O respeito pelo indivíduo é o primeiro tópico da cultura e faz com que os associados excedam as expectativas dos clientes e sócios.

5.2 ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DA LOGÍSTICA

A Logística teve muita importância para a ascensão do Wal-Mart e por este motivo foram feitos grandes investimentos em sistemas para sua gestão e funcionamento. A Wal-Mart trabalha com ferramentas e sistemas de ponta, como

o *cross docking* e o *retail link* (sistema de apoio a decisão). Utilizando estas ferramentas o Wal-Mart reduz de 5 a 10% os preços pagos aos fornecedores.

A área logística da rede Wal-Mart é bastante ramificada. Existe um diretor nacional de logística, Sr. Élcio Margonato, que coordena o centro de distribuição da rede, localizado em Barueri – São Paulo, que atende as 23 unidades de negócios espalhadas pelo país nas regiões Sudeste e Sul. Estas estruturas regionais geralmente são dirigidas por diretores regionais, que coordenam outros gerentes de lojas e clubes, responsáveis pela completa gestão da unidade.

O gerenciamento da cadeia de suprimentos é feito com base em conceitos de logística. O *staplestock* estoca as mercadorias de maior giro, enquanto o *cross-docking* (cruzamento de docas) encaminha as encomendas descarregadas pela doca de processamento de entrada, com 130 portas, para o outro lado do entreposto, direto para os caminhões de distribuição no mesmo dia.

O sistema fraciona os itens, ou quebra os pacotes, no jargão do setor, e conduz os produtos para pacotes processados conforme as necessidades de cada unidade. Nessa rápida operação, as mercadorias cruzam literalmente o grande galpão, o que dá origem ao nome *cross-docking*. Para saber qual é a demanda dos supermercados e o que deve ser comprado e fornecido, os terminais dos pontos-de-venda de cada uma das 23 lojas emitem mensagens automáticas para os computadores centrais, localizados em Osasco e diretamente ligados ao banco de dados de Bentonville. Através destas informações, os produtos que trabalham com EDI são feitos pedidos automáticos para seus fornecedores e os produtos sem EDI são comprados através do setor de abastecimento.

5.3 COMPRAS

As compras são realizadas em sua maioria no Escritório Central pelos gerentes de produtos das divisões: Sam's Club e Supercenters/Todo Dia. Além da distribuição das 02 divisões, os gerentes de produtos (compradores) tem categorias diferentes para gerenciar. O processo logístico tem início com o pedido

de compra que obtém mercadorias e serviços na quantidade e qualidade necessárias, com o menor custo, garantia de melhor serviço e pronta-entrega. Para isso é necessário determinar a especificação da compra, selecionar o fornecedor, negociar o Acordo de Fornecimento (termos e condições de compra), emitir e administrar os pedidos de compra.

O pedido do produto a ser encomendado é feito ao fornecedor. Negocia-se o preço, as condições de pagamento, quantidade e a data que o produto será entregue. O primeiro pedido é feito direto pelo gerente de produtos e os demais pelo setor de abastecimento. Também é estipulada uma data em que o pedido será cancelado caso não tenha sido entregue. Se o produto chegar depois da data de cancelamento do pedido, a mercadoria será devolvida às custas do fornecedor.

Existem dois tipos de pedido: o que é feito pelo comprador regional aos fornecedores locais e o que é feito pelo comprador da matriz, que fica em Osasco – São Paulo aos fornecedores nacionais. Os pedidos feitos aos fornecedores locais são entregues por eles mesmos nas lojas e clubes. Quando um fornecedor tem potencial para atender a todo o mercado nacional é feita uma proposta ao mesmo, onde se objetiva aumentar ainda mais o poder de barganha do grupo com o fornecedor. Os outros pedidos passam pelo Centro de distribuição que está localizado em Barueri-SP.

No Brasil, cerca de 80% das mercadorias vêm do Centro de Distribuição. Estas mercadorias são adquiridas pelo comprador da matriz e repassadas pelo mesmo preço para as lojas do grupo Wal-Mart, já considerando as transações de impostos, pois na maioria das vezes a mercadoria atravessa de um Estado para outro, sofrendo alterações de preços devido aos impostos. As compras que passam pelo CD fazem com que o preço das mercadorias diminua, pois o número de itens é maior, o que consequentemente aumenta o poder de barganha e, para utilizar o Centro de Distribuição os gerentes de produtos e fornecedores negociam um percentual para utilização deste serviço, que sempre é acordado no Vendor Agreement (Acordo de Fornecimento).

No caso dos fornecedores locais, os pedidos são feitos pelos gerentes regionais de compras e entregues direto nas Lojas/Clubes:

Neste caso existe 02 modelos de pedidos:

- Pedido fechado: consta as quantidades exatas e data para a entrega que o fornecedor deve cumprir em sua totalidade;
- Pedido aberto: consta quantidades maiores para serem administradas pelos promotores dos fornecedores em conjunto com o encarregado do setor. Este modelo de pedido tem validade de 30 dias normalmente.

Nas lojas da Rede, o DSS (Decision Support System) ou "Retail Link" disponibiliza ao fornecedor acesso à movimentação das mercadorias das lojas do grupo Wal-Mart, possibilitando que o fornecedor tome algumas importantes decisões, como quantidade de produção, por exemplo. As informações são controladas pelo Wal-Mart, que permite o acesso do fornecedor às informações. Através de uma senha, o fornecedor tem acesso à quantidade de itens vendidos em cada loja do Wal-Mart, apenas de seus produtos e com níveis de acesso.

5.4 CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO

O Centro de Distribuição é uma empresa do Wal-Mart com administração própria e contabilidade própria. O Centro de Distribuição é utilizado pelos fornecedores do Wal-Mart que recebe suas mercadorias e distribui para as unidades com as mesmas condições de custos, salvo mudança de ICMS. As compras, conforme já foi explicado, são feitas pelo gerente de produtos da matriz e distribuídas pelo setor de abastecimento. O descarregamento das carretas que chegam nas Lojas e Clubes do Centro de Distribuição não podem ficar mais de 12 horas paradas, pois ultrapassando este limite, é acrescentada uma multa pré-acordada para a unidade de negócio que está recebendo a mercadoria. Com o objetivo de reduzir o tempo de estoque e de armazenagem, o Centro de Distribuição se utiliza do cross-docking, que é uma espécie de gincana em que o vencedor é aquele que levar o produto ao consumidor em menos tempo. Ou seja, não se perde tempo em estocar, em armazenar o produto para depois distribuí-lo.

Os Centros de Distribuição, que recebem os produtos dos fornecedores, fazem a combinação deles e os mandam imediatamente para as lojas. Ainda dentro deste processo de distribuição é acordado no Vendor Agreement mais duas condições: “No Show” e “Fill Rate”.

- NO SHOW – quando o fornecedor agenda a entrega e não comparece para entregá-la é cobrada uma taxa pelo não comparecimento;
- FILL RATE – quando o fornecedor agenda a entrega do pedido total e cumpre apenas parte do pedido, também é cobrado um percentual pelo não cumprimento.

O objetivo maior dos Centros de Distribuição é servir de apoio eficiente a todas as lojas do Wal-Mart. A intenção não é de lucro, mas em certos casos os Centros de Distribuição podem lucrar, quando os percentuais negociados pelos fornecedores pagam todos os custos operacionais e ainda fica um caixa que deverá ser revertido para as Lojas e Clubes.

Todos os caminhões estão ligados via satélite com os Centros de Distribuição. Assim, durante um trajeto, podem receber a informação de pegar mercadorias em um fornecedor, que pagará por isso. Por isso, toda vez que um caminhão descarrega em uma loja Wal-Mart pega uma carreta vazia (Back Hall).

A decisão para a construção dos Centros de Distribuição depende de dois fatores: da concorrência e da possibilidade de que se compre uma rede de varejo concorrente. O primeiro deles influi para que as lojas do Wal-Mart tenham condições de competir. O segundo deles caso interesse comprar a loja do concorrente e transformá-la em uma loja Wal-Mart.

O único Centro de Distribuição do Brasil está localizado em Barueri, São Paulo, opera com 310 associados, tem capacidade para atender 150 lojas, porém atende apenas 23 lojas/clubes em quatro Estados: Paraná, Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro. O Centro de Distribuição ocupa uma área total de 97 mil metros quadrados e tem 34 mil metros quadrados de área construída em formato “L”, tendo um único pavimento com pé direito na parte mais alta de 11,5m e um pequeno mezanino para a área administrativa. Há 121 docas para embarque e

desembarque simultâneos de mercadorias por caminhões, o que lhe confere capacidade para abastecer até 150 lojas. Cerca de 60 docas são destinadas a perecíveis e materiais de mercearia. Há um sistema de ajuste de cada caminhão com as plataformas. Os caminhões se encaixam nas docas, que tem 3m x 3m, através de plataformas.

O galpão foi construído em pilares pré-moldados de concreto com cobertura metálica com telhas Roll On e fechamento em alvenaria de blocos. A opção pelo processo de construção industrializada, baseada em peças pré-moldadas, teve como principal objetivo a velocidade da obra: cinco meses.

No piso interno utilizou-se concreto armado com telas soldadas, a espessura do piso varia de acordo com a necessidade e a sobrecarga a que é submetido. A preocupação com a espessura do piso se justifica porque parte do Centro de Distribuição suporta uma sobrecarga de cerca de 6.000kg/m², principalmente onde são estocados produtos da chamada "linha branca" (geladeiras, freezers, máquinas de lavar, etc.).

O piso tem o mínimo de ondulações possível, o chamado nivelamento zero, devido principalmente à necessidade de trânsito de empilhadeiras pelo local.

Trabalham neste centro 310 funcionários. Por enquanto, o Centro de Distribuição do Brasil opera com prejuízo, pois tem capacidade para abastecer 150 lojas e abastece apenas 23. Até o final do ano serão abertas outras 4 lojas, o que ainda não é o suficiente. Tudo leva a crer que o grupo tem a intenção de aumentar ainda mais sua rede, através de aquisições.

5.5 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A Wal-Mart foi pioneira na implantação de uma tecnologia de informação e gestão dos negócios e por este motivo conseguiu ser muito mais eficiente que seus concorrentes, pois investiu no momento certo e na hora certa. Seu computador central é o segundo mais poderoso do Mundo, perdendo apenas para o Pentágono, conforme dito anteriormente.

O objetivo principal desta tecnologia é controlar o abastecimento dos itens, desde a entrega no CD até o consumidor final. Administrar pontos como: giro de estoque, pois é interessante buscar maior receita financeira, pois o pagamento dos fornecedores é feito com prazos longos, controlar a lucratividade de cada item, identificar oportunidades com itens de menor giro, maximizar as áreas de vendas dentro do lay out, multiplicar o número de giros de um produto conforme sua margem de lucro e em alguns casos eliminar as mercadorias que não tem saída.

A plataforma tecnológica do Wal-Mart é composta por servidores Unix em todas as lojas e computadores IBM nos pontos de vendas, com a base de dados Informix. O software existente nesses computadores é o GSA da IBM, que foi customizado mundialmente para o Wal-Mart, no caso do Brasil foram feitas as adaptações à legislação, ao uso do cheque pré-datado e aos cartões de crédito.

O sistema de informação é altamente centralizado e integrado, sendo que a sede fica em Bentoville, no estado americano de Arkansas. Aqui do Brasil conseguimos verificar as vendas das Lojas da China, por exemplo. Considerado o coração da empresa, esse banco de dados comanda mundialmente o sistema de distribuição das mercadorias, assim como as compras e as vendas das diferentes bandeiras de varejistas. É dessa base de dados que são processadas, em tempo real, todas as transações efetuadas em todas as lojas de Osasco a Xangai, na China.

Essas informações são usadas diariamente pelos executivos, como preferências de cada cliente, a movimentação de cada loja ou giro de cada produto na gôndola.

É possível, por meio de software, ainda conseguir respostas mais específicas quanto ao comportamento de compras de determinados consumidores. Em que momento o consumidor brasileiro compra mais vinhos? Que produto deve ser mudado de lugar na gôndola para alavancar suas vendas? Ou ainda descobrir qual relação entre a compra de fraldas e de cerveja, como foi verificado em seu sistema que existia esta correlação, pois sempre que faltava fralda a noite quem ia ao supermercado era o pai, que em muitos casos aproveitava e comprava cervejas, esta constatação fez com que a rede estimulasse ainda mais o consumo, colocando cerveja próximo a gôndola de fraldas.

Para montar este sistema de informação estima-se que o Wal-Mart tenha feito um investimento em tecnologia na casa de 700 milhões de dólares na década de 90.

Para o Wal-Mart a lei é única para qualquer atividade, "Todos os recursos são usados para cumprir a lei do menor preço"¹, ou seja, política de preços EDLP – Every Day Low Price e seguindo esta política, a rede negocia as compras de equipamentos de informação da mesma forma como negocia a compra de produto que será vendido na suas lojas, a redução máxima em seus custos reflete diretamente na lucratividade, nenhum centavo é gasto em tecnologia se não for necessário.

Segue abaixo as ferramentas tecnológicas utilizadas pela Wal-Mart, onde fica evidente a vantagem competitiva da rede e justifica o reconhecimento auferido na Revista Supermercado Moderno (conforme anexo I):

Competitor Scanner o mais novo e discreto equipamento, do tamanho de um bip, desenvolvido para agilizar a pesquisa de preços que a rede tradicionalmente faz todo o dia na gôndola do concorrente.

Este equipamento reproduz a função de um leitor de código de barras, com a vantagem de armazenar o cadastro de todos os itens que o Wal-Mart tem em comum com a concorrência. Basta ao usuário apontar o raio laser para a etiqueta do produto na gôndola e digitar o valor cobrado pelo outro concorrente. O

¹ Vicente Trius, Presidente do Wal-Mart do Brasil

equipamento tem uma capacidade de armazenamento de 1,5 mil itens, e leva apenas vinte minutos para concluir a pesquisa, anterior ao invento a pesquisa era feita manualmente, e o tempo médio para concluir esta quantidade de itens era de sete horas.

Além de colher rapidamente o preço da concorrência, o novo equipamento está integrado ao banco de dados da rede, em Bentoville, que na mesma hora compara os valores e ajusta os preços de acordo com a política de oferecer produtos de 5% a 10% mais baixo que a concorrência.

Tellzone é um equipamento utilizado no setor de recebimento das lojas/clubes, similar a um computador móvel, onde o funcionário digita o número do pedido na rede e verifica o que deve estar sendo entregue. Então escaneia o código de barras dos produtos e verifica se as quantidades e o preços estão conforme pedido de compras.

Retail Link é um sistema eletrônico que dá a possibilidade de analisar o desempenho de produtos globalmente ou em um mercado específico. Com as informações detalhadas e resumidas fornecidas por este sistema, será facilmente analisado o desempenho em nível de companhia, loja e até em um produto específico. Com acesso a 65 semanas de informações em nível de loja, mais de 104 semanas de dados resumidos da cadeia dos Pontos de Venda, a empresa pode examinar as vendas de um artigo em qualquer loja Wal-Mart e em qualquer dia especificado. Também serve para informações como: estoque disponível, pedidos pendentes, total de vendas de um produto, embarques, markup e markdowns, devoluções de artigos defeituosos, reclamações para centros de distribuições, etc. esta ferramenta também é muito utilizada pelos gerentes de produtos para elaboração de um planejamento de compras trimestral ou, até mesmo para ajudar na decisão dos volumes de compra. É uma ferramenta auto explicativa e após o processamento da informação é transformada em planilha de excel, que poderá ser formatada da melhor forma possível.

O fornecedor tem acesso à base de dados do Wal-Mart, que exhibe o histórico de vendas das últimas 65 semanas, organizadas por categorias de

produtos, além do nível de estoque para 48 horas de todos os itens de todas as suas lojas no mundo. O fornecedor tem acesso ao preço cobrado, até o comportamento do produto na gôndola da loja, de acordo com seu nível de acesso.

Estas informações em tempo real para o fornecedor são fundamentais no desenvolvimento de estratégias de promoções de merchandising dentro da loja, alterações na forma de abastecimento e até mesmo nos níveis de inventário.

Esta parceria é possível pela transparência do sistema e pelo comprometimento dos seus parceiros/fornecedores.

VMI (Vendor Managed Inventory) é uma ferramenta utilizada pelos fornecedores através do *Retail Link*, que possibilita o gerenciamento do estoque por parte do fornecedor e entrega no CD, com base na demanda real diariamente atualizada e em parâmetros de cobertura previamente definidos. Com isso, processos de produção, logística e planejamento podem ser sincronizados obtendo racionalização de estoques e redução nos custos da cadeia de suprimentos. Como resultado tem-se uma maior competitividade, além do aumento da disponibilidade do produto.

Put-to-Light é uma inovação tecnológica do Centro de Distribuição de Barueri com a capacidade de individualizar a distribuição em cada loja, em vez de enviar caixas fechadas para as lojas o sistema permite enviar um único produto a uma determinada loja, por exemplo. O objetivo é tornar a área de vendas mais produtiva e diminuir a ruptura de produtos de baixo giro, uma vez que não é interessante mercadorias paradas nas gôndolas. A distribuição individualizada atinge principalmente os produtos leves e de alto valor agregado. Este sistema entrou em operação em junho de 2002, engloba 8 mil itens e já refletiu queda de 15% nos estoques das gôndolas e de 30% no espaço reservado para o inventário, no fundo dos hipermercados.

6 CONCLUSÃO

Como podemos verificar no decorrer do trabalho, os programas de resposta rápida sofreram grande evolução desde o seu início com o Just in Time e Kan Ban nos anos 70, uma vez que, com o grande avanço tecnológico, facilitou a implantação e execução dos processos. A literatura consultada mostra que cada um dos Programas de Resposta Rápida apresentam vantagens e desvantagens para as empresas que os colocam em prática, dependendo dos objetivos e condições operacionais de cada empresa.

Contudo, um dos principais objetivos destes programas é fazer o gerenciamento da cadeia de suprimentos de forma mais eficiente e com produtividade, otimizar custos com altos estoques, que há alguns anos não estavam sendo trabalhados da melhor forma no ramo varejista. Significa que as redes de varejo não faziam grandes investimentos em sistemas logísticos, uma vez que a inflação estava instável e a lucratividade do setor estava alta, não merecendo a devida atenção ao assunto abordado neste trabalho.

Devido a uma economia brasileira mais estável, com um risco país menor, culminou na penetração de outras redes de varejo multinacionais dentro do mercado brasileiro, como também um alto investimento das redes multinacionais que no Brasil estavam operando. Exemplos: Royal Ahold e Wal-Mart, respectivamente.

Começa então uma concorrência mais acirrada, diminuindo as margens de lucro para conquistar os clientes e, surge uma preocupação maior na rápida redução de despesas e otimização dos processos, uma vez que as indústrias (fornecedores) já estavam trabalhando com margens muito inferiores aos varejistas.

Assim, entre outros tópicos, os varejistas começam a rever seus conceitos e analisar as alternativas de melhorar as operações das lojas e seu abastecimento, com o objetivo principal de redução de despesas, rupturas de produtos e desperdícios, de conseguir preços inferiores aos de seus concorrentes e complementar a fidelização dos consumidores, uma vez que os preços têm grande influência na decisão de compra. Conforme estudo do Wal-Mart, a

empresa reduz de 5% a 10% de seus preços utilizando os sistemas logísticos com excelência.

Dentro deste cenário varejista pode-se concluir que a Logística com seus programas de resposta rápida tem importância fundamental para o sucesso das redes de varejo que pretendem continuar e expandir no mercado brasileiro.

Como o varejo é o segmento que mais têm crescido no atual panorama empresarial, ganhando cada vez mais poder de negociação com seus fornecedores e colocando-se com um dos elos mais importantes para a implementação dos programas de resposta rápida.

Através deste trabalho fica evidente a importância do varejo na formação de organizações multi-empresariais e na implementação deste conjunto de técnicas e práticas administrativas associadas aos conceitos de logística baseada no tempo e no gerenciamento da cadeia de suprimentos, levando os varejistas e seus fornecedores a obterem ganhos em eficiência operacional, tais como: otimização da capacidade ociosa da indústria, planejamento da produção, redução nos níveis de estoque, diminuição de rupturas dos produtos, aumento do giro de produtos, ganhos de receita financeira, entre outros.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial**. São Paulo.: Atlas, 1993. Capítulo 4. pag 73-93.

BELIK, Walter. **Evolução e tendências do Varejo**. In: MORGADO, Maurício G.; GONÇALVES, Marcelo N. **Varejo: administração de empresas comerciais**, 2ª Ed. São Paulo: Senac, 1999. pag 23-53.

BOWERSOX, Donald J; CLOSS, David J. **Logística Empresarial; o processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2001.

CENTRO DE ESTUDOS EM LOGÍSTICA – COPPEAD/UFRJ, ECR, QR, CRP E VMI: **Diferentes nomes para os Programas de Resposta Rápida**. Internet: <http://www.cel.coppead.ufrj/informe>.

CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: estratégia para redução de custos e melhoria dos serviços**. 1ª Ed, São Paulo: Ed. Pioneira, 1997.

DORNIER P.P.; ERNEST, R.; FENDER M.; KOUVELIS, P. **Logística e Operações Globais: textos e Casos**. São Paulo: Atlas, 2000, Capítulo 7. pag. 369-381.

ENGEL, James F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P.W. **Comportamento do Consumidor**. 8ª Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000. pag. 525-554

HUEY, John. **Sam Walton Made in America**. Rio de janeiro: Campus, 1993.

INTRANET PARTICULAR DO WAL-MART – PIPELINE.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAMBERT, Douglas M.; STOCK, James R.; VANTINE, José G. **Administração Estratégica da Logística**. São Paulo: Vantine, 1998. pag. 11-45.

LAS CASAS, ALEXANDRE LUZZI. **Marketing de Varejo**. São Paulo.: Atlas, 1992.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000. pag. 15-50.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva – criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de janeiro: Campus, 1989. pag. 31-56.

Revista SUPER HIPER. ANO 28 NÚMERO 319 – ABRIL 2002.

Revista SUPER HIPER. ANO 29 NÚMERO 331 – MAI 2.003.

Revista Supermercado Moderno, março de 2002.

Revista VEJA, Edição 1789. **Artigo: A loja que é um país.** Editora Abril. 12 fevereiro 2003.

VANCE, Sandra S.; SCOTT, Roy V. **Wal-Mart: a história do fenômeno do varejo de Sam Walton.** São Paulo.: Book Express, 1995.

ANEXOS

ANEXO I

VENCEDORES DO PRÊMIO SM 2002 (Revista Supermercado Moderno).

Nossas congratulações aos vencedores do prêmio SM 2002

**Pão de Açúcar***nos critérios* Relacionamento com os Consumidores e Relacionamento com a comunidade**Casas Sendas***no critério* Relacionamento com os Funcionários**D'Avó Supermercados***no critério* Apoio às Vendas**Wal-Mart Brasil***nos critérios* Logística e Tecnologia de Informação**Coop***no critério* Relacionamento com Fornecedores**Cia. Zaffari***nos critérios* Sortimento**Zona Sul**

Menção Honrosa, por ter se destacado em todos os oito critérios.

ANEXO II

PRÊMIO SM 2002 Excelência no varejo (Revista Supermercado Moderno).



EXCELÊNCIA? PRA QUÊ?

Esse título é, sem dúvida, uma provocação. Excelência continua sendo a essência, o fundamento, a razão de sucesso. E a razão também do Prêmio que Supermercado Moderno acaba de criar, para mostrar que só os excelentes prosperam. Um comitê de notáveis, formado por 171 profissionais, escolheu os vencedores: sete admiráveis empresas.

RUMO À EXCELÊNCIA

Pão de Açúcar

Relacionamento com clientes

Coop

Relacionamento com fornecedores

Wal-Mart

Tecnologia de informação

Sendas

Relacionamento com funcionários

Cia. Zaffari

Sortimento

D'Avó

Apoio às vendas

Wal-Mart

Logística

Pão de Açúcar

Relacionamento com comunidade

Zona Sul

Menção honrosa

Todo mundo quer ser o melhor em atendimento ao cliente e no relacionamento com a comunidade; mas, até agora, o Pão de Açúcar é o que mais se destacou. Muitas empresas tentam ser excelentes em mix de produtos; mas, por enquanto, a Cia. Zaffari é a que mais tem somado pontos. Também contam-se nos dedos os que atingiram o topo em logística ou tecnologia de informação. O Wal-Mart é um desses raros exemplos. E se o tema é relacionamento exemplar com funcionários busca-se agulha no palheiro. Salvo, claro, admiráveis exceções como o grupo Sendas. O mesmo se observa com apoio

às vendas. A rede D'Avó é uma das poucas notas 10 nessa área. Já a rede Coop consegue ser excelente em um dos aspectos mais espinhosos na gestão do varejo: bom relacionamento com fornecedores. Todas essas empresas foram apontadas como excepcionais, por um comitê de notáveis formado por 171 profissionais – consultores do varejo e altos executivos do próprio setor e da indústria de bens de consumo. A pedido de Supermercado Moderno, esses especialistas avaliaram várias empresas, indicando, com notas de zero a dez, as que mais se destacaram nos critérios definidos como essenciais para se

atingir a excelência. O resultado é o que você acabou de acompanhar, além de uma menção honrosa para a rede carioca Zona Sul, que obteve nada menos do que a maior nota média em todos os critérios. Não é à toa que os vencedores estão entre os mais bem sucedidos do País, com um faturamento de cerca de R\$ 15 bilhões.

Esse prêmio, cujos vencedores receberam o troféu neste mês, foi criado pela revista para reconhecer o talento e a competência dos vencedores na gestão do negócio, e também para estimular todas as empresas do setor a perseguir o mesmo desempenho em relacionamento com consumidores, comunidade, fornecedores e funcionários, além de logística, tecnologia da informação, sortimento e apoio às vendas. Afinal, o mundo dos nobres ainda é pequeninho e isso não é bom pra ninguém: consumidor, mercado, economia e, muito menos, para o varejista.

Embora o supermercadista brasileiro seja hoje um empreendedor de reconhecido saber, ainda precisa buscar tecnologias de gestão capazes de torná-lo 100% eficiente; um bravo que resiste às crises; um guerreiro que reduz despesas e maximiza ganhos. SM quer, portanto, festejar os excelentes e mostrar por que vale a pena impregnar de excelência a cultura de qualquer empresa.

Para o consultor João Maria Goulart, do Senac, os critérios definidos por SM sintetizam as áreas em que os supermercadistas precisam se destacar, para enfrentar a concorrência, fidelizar clientes, manter uma perfeita equação entre custos e faturamento e, óbvio, lucrar o máximo.

– Ganhar eficiência é questão de sobrevivência – diz. – O setor precisa aprimorar técnicas para recuperar a rentabilidade.

Ulysses Reis, coordenador de MBA da Fundação Getúlio Vargas,

do Rio de Janeiro, lembra que o varejo nacional passa por um momento semelhante ao do norte-americano no início dos anos 90, quando sua lucratividade era de US\$ 0,86 para cada US\$ 100 vendidos. Em 92, caiu para US\$ 0,77. Tal queda deveu-se sobretudo à guerra de preços entre as grandes redes. Com a implementação das ferramentas do ECR, Resposta Eficiente ao Consumidor, o setor elevou, em 2000, o lucro líquido para US\$ 1,25. Reis estima que, no Brasil, as redes que vêm investindo nessas e outras inovações estão controlando seus custos e mantendo uma rentabilidade média de 1,5% sobre o faturamento.

Mostraremos, em cada edição até dezembro, como os vencedores do prêmio alcançaram a excelência. Começaremos com o Pão de Açúcar, que virou um modelo em atendimento ao cliente: um espelho no qual você deve se mirar. ■

Inscriva-se para o Prêmio 2003

Já estão abertas as inscrições para o próximo Prêmio SM de Excelência no Varejo. Os interessados em se candidatar devem enviar a SM um texto justificando sua candidatura em um ou mais quesitos. A partir daí, enviaremos a ficha de inscrição com todas as informações sobre o Prêmio. Não perca tempo: escreva para Tatiana Napoli, R. Brigadeiro Tobias, 356, 9º andar, CEP 01032-901, São Paulo, SP; e-mail napioli@lund.com.br; fax (11) 227-6639.

PARA SE CANDIDATAR, ESCOLHA O QUESITO E ANALISE QUESTÕES COMO:

■ **Relacionamento com o fornecedor** – política de preços, locação de espaço, atendimento às equipes de vendas, disponibilização de dados aos fornecedores.

■ **Relacionamento com o consumidor** – atendimento, serviços, programa de fidelização, política de preços, zelo pela validade e qualidade dos produtos.

■ **Relacionamento com funcionários** – treinamento, política salarial, benefícios, plano de carreira.

■ **Relacionamento com a comunidade** – campanhas sociais e ecológicas, eventos comunitários.

■ **Apoio às vendas** – layout da loja, exposição de produtos, ações de merchandising, promoções.

■ **Sortimento** – mix de produtos e marcas, nível de ruptura nas gôndolas, compatibilidade entre o espaço ocupado por cada marca nas prateleiras e sua participação no mercado.

■ **Logística** – localização dos depósitos e centros de distribuição, processo de recebimento de mercadorias, sistema de carga e descarga, sistema de armazenagem e distribuição para as lojas.

■ **Tecnologia de informação** – processo de emissão e entrega de produtos, troca eletrônica de dados, B2B, sistema de pagamentos.

ANEXO III

Wal-Mart estuda tecnologia alternativa ao código de barras worldtelecom.idg.com.br, 09/06/2003, Online

As lojas Wal-Mart anunciam, nesta semana, um movimento para introduzir a tecnologia de identificação por meio de radiofrequência (RFID) em suas operações de supply chain. Linda Dilman, vice-presidente sênior e CIO (chief information officer) da rede norte-americana, estará na conferência Retail Systems 2003/VICS Collaborative Commerce, em Chicago (EUA), onde promete detalhar as expectativas atuais e futuras com o RFID no Wal-Mart. Fontes de mercado informam que essas expectativas incluem uma iniciativa da rede Wal-Mart junto aos seus 100 maiores fornecedores para iniciar projetos de etiquetas e pallets com RFID já em 2005. A tecnologia sem fio viabiliza a formulação de inventários em tempo real, já que os fornecedores se movem dos centros de distribuição para as prateleiras das lojas, ampliando eficiência e reduzindo erros, defende a indústria RFID. O Wal-Mart vem testando RFID com vários fornecedores por meio de uma iniciativa com o Auto-ID Center. O incentivo à adoção de RFID pelos seus parceiros pode ser o empurrão que faltava para alavancar a tecnologia, analisam observadores de mercado. Um sistema RFID consiste em três componentes: antena, transceiver (combinado no leitor) e um transponder (a etiqueta). A antena utiliza ondas de radiofrequência para transmitir um sinal que ativa o transponder. Quando ativada, a etiqueta transmite de volta para a antena. O dado é usado para notificar um controlador lógico programável que uma ação pode ocorrer. A ação pode ser um simples acesso ao portão ou uma interface mais complexa com o banco de dados para registrar transações financeiras.

Retorna ao menu
